مايكل توبين، الحاصل على وسام الإمبراطورية البريطانية

انسَ الاستراتيجيات. احصل على النتائج.

توجهات إدارية ثورية ستحقق نجاحًا باهرًا

"مايكل توبين هو واحد من أكثر قادة رجال الأعمال نجاحًا وإلهامًا في بريطانيا. يدور هذا الكتاب حول التفكير بشكل مختلف. كتاب ملهم لا بد من قراءته لأي شخص يريد سبر غور المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة".

جافن إسلر، مذيع بقناة BBC



"مايكل توبين هو واحد من أكثر قادة الأعمال نجاحًا وإلهامًا في بريطانيا. وكتابه الجديد انس الاستراتيجيات حافل بالقصص، والملاحظات، والنصائح، والأفكار
لقادة الأعمال في القرن الحادي والعشرين. منذ البداية، عندما وصل توبين إلى حفل تسليم الجوائز يرتدي قميصًا وسروالًا من الجينز الممزق ليكتشف أنه حفل
عشاء بالملابس الرسمية؛ وصولًا إلى السباحة مع أسماك القرش، أو التحقيق على طريقة المخابرات الروسية، أو المشي لمسافات طويلة على جبل جليدي أيسلندي،
يدور انس الاستراتيجيات في جوهره حول التفكير بشكل مختلف. حتى إذا كنت تختلف مع بعض ما يقوله توبين، فإن القصص ستلتصق بعقلك. إنه كتاب ملهم،
ويجب أن يقرأه كل من يريد يفكر في المشكلات والتوصل إلى حلول إبداعية".
جافن إسلر، مقدم برامج بقناة BBC
"يتجنـــــب مـــــايكل توبـــــين فخـــــاخ الكثـــــير مـــن كتـــب الإدارة، ويحلـــق فـــي مواجـــهة الحكمـــة التقليـــدية. بـــالتركيز علـــى الـــذكاء العـــاطفي، يقـــدم نـــهجه فـــي الإدارة أداءً متمـــيزًا
للأعمال، وهو وثيق الصلة على حد سواء بمبادر الأعمال أو بشخص يأخذ أولى خطواته في العمل أو بمدير محنك".
جيمس بينيت، حاصل على وسام MBE، مدير بشركة
إيرنست آند يونج، شركة مسئولية محدودة
"إنه دليل موجز وفعال للنجاح الشخصي، والتجاري، صاغه صديق 'خاض التجربة' سرًا وعلنًا. أدى أحد شعاراته "الخوف من الفشل يكبلك. والشعور بأنك تملك
القدرة على التغيير وعلى أن تفعل شيئًا، يتسم بالقوة. لا تقلق بشأن الأخطاء" إلى نجاحه المذهل في عالم الأعمال التجارية، فضلًا عن حياته الخاصة الرائعة،
والزاخرة حيث مد يد العون إلى الكثير ممن هم أقل حظًا منه. اقرأ، وتعلم الدروس، ونفذها".
أليستر ستيوارت، حاصل على وسام OBE
"مايك شخص رائع، وهو مصدر إلهام لكثيرين، وقد صنع النجاح لنفسه ولشركاته من خلال العمل الجاد والتفاني والتحلي بالشجاعة الكافية لاتخاذ القرارات
الصـــعبة عنـــد الحاجـــة إليـــها، وهـــو أمـــر حـــيوي لأي قائـــد. ورغـــم ارتفاعـــه إلـــى القمـــة، فإنـــه ظـــل متواضـــعًا علـــى طـــول

الطـريق، وتمسـك بقيمـه الأسـاسية، وهـو أمـر مـهم للغاية. إنه كتاب جدير بالقراءة إذا كان النجاح وكيفية مواجهة التحديات هو ما تسعى إليه".
أليك ستيوارت، حاصل على وسام OBE،
ومدير نادي Surrey CCC للكريكت
"ثمــة شــيء واحــد أنــا متــيقن منــه 'إن عمــل الخــير مفيــد للعمــل' ويتجلــى ذلــك فــي كــل مــا يفعلــه توبــين. فــإن لــه قلــبًا مــن أكبـر القلـوب التـي أعرفـها فـي قطـاع الأعمـال
التجارية، ويُتَرجَم ذلك في هيئة ولاء العملاء والموظفين. بل ويمكنه كذلك تغيير نظرة المحللين المتشددين من أمثالي. لقد تعلمت الكثير من هذا الكتاب. ليس فقط
بشأن توبين، ولكنه جعلني أيضًا أعيد النظر في أسلوبي الشخصي في العمل. وأظن أن تأثيره سيكون مماثلًا عليكم أيضًا".
ريتشارد هولواي، حاصل على وسام MBE،
ورئيس شركة TechMarketView، شركة مسئولية محدودة
"إنه لأمر مدهش كيف يأخذنا مايكل توبين من خلال خبراته الخاصة، للتوعية بالمبادئ الحقيقية للقيادة. إنه كتاب يجب أن يقتنيه أي مدير تنفيذي".
ميكيل يادو، أستاذ الإدارة العامة بكلية IESE للأعمال
"يختلف كتاب انس الاستراتيجيات. احصل على النتائج عن كتب الإدارة التقليدية التي سبق لي قراءتها. فكلام توبين واضح ومباشر، كما تعتبر موضوعات أجزائه
بمثابة مبدأ توجيهي مفيد على مدى الكتاب. لا شك أن بعض الممارسات نافعة وفعالة للغاية، وستجد نفسك على الأرجح تربطها ببعض الممارسات المستندة إلى
خبراتك الخاصة سواء بصفتك قائدًا أو تابعًا".
كارلوس بي هورنشتاين، رئيس التعليم التنفيذي بالولايات المتحدة، كلية IESE للأعمال
"مفعم بالحيوية، ومباشر، ومليء بالتحديات، كما أن صياغته جيدة للغاية".
أستاذة سوزان بلاكمور، طبيبة نفسية، وكاتبة حرة، ومحاضرة، وإذاعية

إلى زوجتي شالينا، التي منحتني "قفزة الثقة"

الخاصة بها سعادة بلا حدود

مقدمة

"هذا الكتاب يدور حول الخبرات التي بقت معي، والأفكار التي أثرت على حياتي. وما تعلمته ساعدني على تمكين المحيطين بي، وإلهامهم -وهم أشخاص أكثر ذكاءً مما سأكونه أبدًا- ليقوموا بأمور رائعة. إنني أركب أمواج التغيير".

في الغالب، يتطلب الأمر شخصًا آخر ليشير إلى أنك ربما تفعل الأشياء بصورة مختلفة بعض الشيء عن الآخرين. لأن الطريقة التي نتصرف بها في حياتنا اليومية -من وجهة نظرنا الخاصة- هي ببساطة ما نحن عليه.

قبل عامين، كنت أحاول العودة إلى لندن لحضور حفل تسليم الجوائز: كنت قد رُشحت لشخصية العام، وكان المنظمون حريصين للغاية على وجودي هناك.

كنت قد أخذت عطلة لبضعة أيام لأذهب للتزلج في سويسرا برفقة أطفالي، وكنت أخطط لأستقل الطائرة للعودة، وحضور مراسم الحفل. ولسوء الحظ، في اليوم ذاته، كان الطقس ضدي، وتم تأجيل جميع الرحلات الجوية، أو إلغاؤها. اتصلت لأخبرهم أنه لا يبدو أنني سأتمكن من الحضور على الإطلاق. فكان الرد الذي جاءني: "رجاءً، تمكن من الحضور، إننا حقًا بحاجة إلى وجودك هنا".

أخيرًا، حدث تغيير في الطقس، واستطاعت إحدى الطائرات الإقلاع بعد الموعد الزمني المحدد للرحلة، عندما كانت نافذة الطقس مفتوحة، على نحو غير مستقر.

هبطت الطائرة في لندن، وكان معي بضع دقائق إضافية، نقلتني إحدى سيارات الأجرة إلى فندق Grosvenor House، في الموعد المناسب تمامًا. بمجرد أن دلفت إلى القاعة، التي كانت تعج بزملاء الصناعة يرتدون البذلات الرسمية وملابس السهرة المنمقة، التفت الرءوس تجاهي حيث لفت انتباههم قميصي، وسروالي من الجينز الممزق. همس أحدهم بغية المساعدة: "يجب الحضور بالملابس الرسمية"، فتمتمت وأنا أجلس على الطاولة قائلًا: "نعم، أعرف، ما باليد حيلة".

تم الإعلان عن الجوائز، وعلى نحو سار، حصلت على جائزة الشخصية التي كنت مرشحًا لها. لقد كانت هي الجائزة الرئيسية في تلك الليلة، وفسّر ذلك بوضوح السبب وراء إصرار المنظمين الشديد على حضوري. توجهت إلى المنصة حيث كان يقف الفنان الكوميدي إد بيرن، والذي كان منظم

الحفل، وقد ألقى تعليقًا ساخرًا
مناسبًا حول اختياري لملابسي: "كان يمكنك على الأقل بذل بعض الجهد". فمازحته قائلًا: "انظروا من يتكلم!" - فقد كان يبدو هو الآخر غير مهندم للغاية. ضحكنا
جمـيعًا، وانتـهت الأمسـية. بيـد أن تـأثير ذلـك دام لفتـرة طويلـة. فمنـذ ذلـك الحـين، يـذكرني الآخـرون بـاعتباري الرجـل ذا السـروال الجـينز المـمزق الـذي تسـلّم الجـائزة
الرئيسية. وفكر الآخرون إلى أي مدى كنت جريئًا في اختلافي، لأصعد، وأستلم الجائزة بهيئتي تلك. لم يدروا أنه لم يكن بالإمكان أفضل مما كان مطلقًا.
رغم أنني لم أكن أخطط لحضور الحفل بسروال من الجينز الممزق، كنت لا أزال عازمًا على التواجد هناك تحت أي ظرف، ورغم كل الصعوبات -فلطالما كان الالتزام
بالوفاء بالوعود مهمًا بالنسبة لي- وبعد ذلك أستعد لتلقي قدر معين من الهجوم، والسخرية لظهوري هكذا واضحًا جليًا. وقد لعب هذا لصالحي، حيث كان
ذلك هو ما جعلني لا أُنسى.
تعلق هذه الأشياء بالذاكرة. ومنذ ذلك الحين، يُطلب مني أن أتحدث عن النهج الذي أتبعه في العمل، والأعمال التجارية، والإدارة لأن الآخرين يعتبرونه مختلفًا
بعض الشيء، أو متطرفًا، أو إبداعيًا.
من وجهة نظري، ما هو إلا طريقة طبيعية للعمل. فهو أسلوب إداري نما تدريجيًا وبصورة طبيعية من تجاربي الحياتية، والطريقة التي أرى بها العالم - عالم
يتطلب نهجًا جديدًا لقطاع الأعمال، حيث فقدت أساليب الإدارة القديمة التناظرية صلاحيتها. وحيث أصبح التفكير التجاري السريع، المرن، الذي لا يعرف الخوف
هو السبيل الوحيد لإحراز التقدم.
لذلك، في أعقاب دمج شركتين كانت المنافسة بينهما على أشدها، عندما كنت بحاجة إلى امتصاص حدة التوتر بين الزملاء الذين كانوا حتى وقت قريب متنافسين
أشداء، اصطحبتهم إلى منطقة القطب الشمالي، حيث كان عليهم ملاصقة بعضهما ليحافظوا على دفء أجسادهم حتى يتمكنوا من البقاء على قيد الحياة في
تلـك الليلـة. عنـدما أردت تشـجيع فـريقي علـى كسـر أنمـاط التفكـير القـديمة، دعوتـهم للسـباحة مـع أسـماك القـرش بـدون حمايـة لـيتعلموا كيفيـة مجابـهة الخـوف.

ولمساعدة الأعضاء الرئيسيين بالشركة على تعلم التعامل مع استفسارات الصحافة الصعبة، رتبت لهم أن يتعرضوا "للخطف" و"الاستجواب" في رحلة إلى تالين.

متطرفــة؟ ربمــا. غــير معتــادة؟ قطــعًا. فعالـة؟ نعـم. حتـى إذا كـانت الطريقـة التـي أتبعـها فـي إدارة عملـي تبـدو للآخـرين خارجـة عـن المـألوف قليـلًا، فـهناك دائـمًا سـبب واضح وراءها، لنتيجة موجودة في ذهني، لغرض أنا عازم على استهدافه.

رغــم أنــي تعلمــت كيفيــة أداء الحــيّل مــن أحــد أعضــاء منظمــة فنــون الســحر مــاجيك ســيركل Magic Circle، فإنــه لا توجــد وصــفة سـحرية. فلـيس هنـاك دخـان، ومرايا. ولا خفة يد. يرتكز النهج الذي أتبعه في العمل على الكدح والألم الواقعيين، ممزوجين بالقليل من الخيال غير التقليدي، والكثير من الخبرة التجارية، فضلًا عن، كما أرجو، دفعة وافرة من المنطق السليم والحدس.

إنني أحاول دائمًا أن أحترم الجميع، وألا أصيب أحدًا بأذى، أو أندم على أي شيء. إنني أعتبره شعارًا لي. والمشكلة هي أن القيام بكل هذه الأشياء طوال الوقت يكاد يكون مستحيلًا. فإنهم يعارض بعضهم بعضًا في نهاية الأمر. ولكن أهم شيء في الحياة من وجهة نظري هو كيف ننعطف حول تلك الصراعات، ونتخذ القرارات الصعبة. وإلا، فما الفائدة؟

إن الاستراتيجيات، والتوجهات الواردة بهذا الكتاب هي، من وجهة نظري، منطق سليم فطري وعملي يقوده واقع الحياة التجارية في القرن الحادي والعشرين.

إنها تطبيقات الخصائص الأساسية التي تقوم عليها الفلسفة التي أطبقها يوميًا بصفة شخصية، والتي أحاول طبعها في ذهن من يعملون معي. أريد أن أشجعهم على الوقوف على "أرض لا أساس لها"؛ وأن يتحلوا بالشجاعة للإيمان بشيء ما عندما لا يكون هناك أي أسباب منطقية ليفترضوا أن عليهم فعل ذلك. إن شركتنا تعمــل فــي قطــاع تكنولوجيــا المعلومــات دائــم التغــير، ويتعــين علينــا باســتمرار التنبــؤ بــالتغيرات التكنولوجيــة، والتفــاعل، والتكـيّف معـها، والتـي تؤثـر بـدورها بصـورة مباشرة على الطريقة التي سنحيا ونعمل بها جميعًا.

إنني لا أحاول حتمًا ترسيخ أفكار الرئيس مايكل (أو على الأقل المدير التنفيذي مايكل). فالأفكار الواردة بهذا الكتاب تهدف إلى مساعدتك

على مراجعة الطريقة التي
تتبعها حاليًا في أداء وظيفتك، أو إدارة عملك، أو فريقك الخاص،
وإعادة النظر بها. وينبغي أن يثيروا طريقة تفكير استفهامية،
وتساؤلية، وفضولية. ربما تجدها
مستفزة. وقد تظنها خيالية في بعض الأحيان. ولكن، الشيء الأفضل
على الإطلاق، أنك لست مضطرًا للاتفاق معي.
إنني لم ألتحق بالجامعة. ولا أملك عقلًا بحجم الكوكب، على عكس
أشخاص كثيرين نلت شرف العمل بجوارهم، أو تنفيذ مشاريع تجارية
معهم. ولكنني أؤمن
أنـــه بــالتفكير فــي تجــاربك وخبراتــك الخاصــة علــى
النحــو الصــحيح، يمكنــك تطبــيق نــوع جــديد مــن التفكــير
علــى طريقــة عملــك فــي المســتقبل. ونظــرًا لأن تلــك
الخبــرات
والتجارب خاصة بك أنت، فإنك ستكون مجهزًا بقدرة على الاختيار
بمرونة أفضل من لو كنت ستتبع مجموعة من القواعد والنظريات
الصارمة والسريعة.
وبــهذه الطريقــة يمكنــك اتخــاذ القــرارات، والمبــادرة
بخلــق تجربــة، وتــعزيز مــوقف، والارتقـاء بـذاكرة، وثقافـة،
ورؤيـة ممـا يبعـث بشـكل مباشـر علـى النجـاح التجـاري
للشركة.
لقد قسمت الكتاب إلى عشرة فصول، يرتكز كل منها على ما أطلق
عليه عامل إف F Factor: من الحرية Freedom، إلى الثبات Fortitude،
إلى التركيز Focus،
والثقة Faith. في مستهل كل واحد منها قصة من حياتي العملية:
مشكلة اضطررت إلى التعامل معها، والحل الذي استنبطته، والنتيجة
الإيجابية التي أعقبته.
إن موضــوعات عوامــل إف هــي معــايير أســاسية للحمـض
النـووي لأعمـالي التجاريـة، وآمـل أن تـأتي بأسـئلة يمكنـك أن
تطرحـها علـى نفسـك حـول النـهج الخـاص بـك،
والتي قد تدفعك إلى اتباع طرق جديدة في التفكير.
أحد تلك العوامل الخاصة بي هو المرح: رغم جدية عملك وشدة
ضغطه، رغم صعوبة المناخ الاقتصادي أو ظروف السوق وصرامتهم،
اترك دائمًا مساحة صغيرة
للمرح، فضلًا عن ممارسة عملك بطريقة تجعلك تشعر بالرضا. إذا كان
بلوغ ذلك ممكنًا لنا جميعًا، أعتقد أن عالم التجارة والصناعة سيصبح
مكانًا أجمل بكثير.

الخـوف

"تعلمت في بداية حياتي ألا أندم مطلقًا، وأن أواجه المستقبل مهما يكن، وأن أتخذ قرارات صعبة بالإقدام عليها وتنفيذها".

المشكلة: الخوف من الخوف ذاته

كان ذلك في صيف عام 2006، ذلك الصيف الحار للغاية. مع اقتراب الدمج الهائل بين شركة ريدباس Redbus التي كانت تحت إدارتي آنذاك، وشركة تيليسيتي Telecity، وهي واحدة من أشرس منافسينا، كنت أعرف أن الأعضاء الأساسيين بطاقم الموظفين الخاص بي كانوا يشعرون بقلق متزايد حول من منهم قد يكون عرضة لفقدان وظيفته.

كان هناك تاريخًا بين الشركتين. منذ أواخر التسعينيات، كانتا عدوتين لدودتين، تتقاتلان لفرض السيطرة على السوق الناشئة لسعة مراكز البيانات. وفي بعض الأحيان، كان أقل ما يقال عن القتال بينهن أنه مدمر.

بيـــد أنـــي كنـــت أرى أنـــه إذا أمكـــن فقـــط دمـــج شـــركتي ريـــدباس وتيليســـيتي مـــعًا لتصـــبحا كيـــانًا، واحـــدًا، ســـتكون الشـــركة الجـــديدة الناتجـــة قـــادرة علـــى إعـــادة تشـــكيل الصـــناعة، مـــن خـــلال توحيـــد القـوى فـي اتجـاه واحـد، بـدلًا مـن إهـدار الطاقـة بـالخوض فـي معركـة داميـة. إن المنافسـة بـين الشـركات أمـر جيـد، بيـد أنـه يمكـن أن يكـون مرهقًا كذلك.

بعد عامين من المحاولات لتدبير الدمج، وثلاث أو أربع محاولات فاشلة، بلغت أخيرًا تلك النقطة حيث كان الدمج على وشك الحدوث، ما لم تكن هناك مشاكل خفية أو تقع في اللحظات الأخيرة.

لكن فريقي كان قلقًا لأسباب مفهومة. فكل عضو كان يعرف أنه في معظم عمليات الدمج يكون هناك شخصان لكل وظيفة، وبمقتضى الضرورة، سيلزم التخلي عـــن واحـــد منـــهما. كـــان وقـــتًا يســـتدعي اتخـــاذ قـــرارات صـعبة، وكـان هنـاك توتـر حـول مـن سـيتم طـرده مـن العمـل. وممـا زاد مـن حـدة الأمـر، حقيقـة أن أولئـك الـذين سيفقدون وظائفهم سيتركونها لأشخاص من الشركة المنافسة التي كانوا يجابهونها، وهو الصراع الذي دام، بالنسبة لبعضهم، طوال حياتهم الوظيفية.

كنت أستطيع استشعار، أو بالأحرى شم رائحة الخوف بين أعضاء فريق الإدارة الرئيسيين عندي. فقد كان ذلك يصرفهم عن المهام التي كان يتعين عليهم مواصلة

القيام بها في نفس الوقت. وكنت في حاجة لجعلهم يتصدون لهذا الخوف، ويتغلبون عليه.
الحل: السباحة مع أسماك القرش
أردت صنع تجربة من شأنها أن تساعد الفريق على تحويل خوفهم إلى شجاعة، شيء ما يفترض أن يبث الرعب في نفوسهم، ولكن يبين لهم بعد ذلك أن مخاوفهم
كانت عارية عن الصحة.
"ذهبنا للسباحة مع أسماك القرش. وجهًا لوجه مع أحد رموز الخطر. وسوف ينطوي ذلك على مواجهة الخوف من خلال إلقائهم في الأعماق".
كنا، وما زلنا، نعقد اجتماعًا للإدارة بصورة منتظمة، بعيدًا عن مقر المكتب. وبهذه المناسبة، حجزت لنا بأحد الفنادق في إدنبره: عقدنا اجتماع عمل، وتحدثنا بشأن
المستقبل، والدمج. كما قمنا أيضًا بزيارة أحد متاحف المشروبات المحلية، كما أخذتهم، بعد ظهيرة أحد الأيام، صوب جسر فورث بريدج، حيث انعطفت الحافلة
الصغيرة متجهة إلى ساحة انتظار السيارات الخاصة بحديقة الأحياء المائية The Deep Sea World.
كان الجميع يشعرون بالاسترخاء، بإستثناء شعورهم بالحيرة بعض الشيء. وكانت أول لمحة يدركونها عما كان يدور في خاطري عندما سئل كل منهم عن مقاس
بذلة الغطس الخاصة به. فلم أكن أسمح لهم بمعرفة أي شيء. بعد ارتداء البذلات، تدربنا جميعًا على جهاز التنفس. وكان قد تسلل بينهم بالفعل بعض الخوف
والترقب. فلم يسبق لبعضهم ارتداء بذلة الغطس مطلقًا، فيما لم يستخدم معظمهم جهاز التنفس تحت الماء قبل ذلك قط. بالنسبة لمن كانت تلك هي تجربتهم
الأولى، كان إحساس ارتداء البذلة، وجهاز التنفس خانقًا، وغير مريح للغاية.
بمجرد انتهاء دورة التدريب، أفصحت أخيرًا عما كان على وشك الحدوث. فقلت: "أنصتوا، إنكم جميعًا على وشك السباحة مع أسماك القرش. بالأسفل في القاع
داخل مربى مائي صناعي، ولكن دون أقفاص، أو حماية من الزجاج المقوى. مباشرة، ووجهًا لوجه". وهنا ظهر الخوف. وكان ملموسًا.
ذهب 13 فردًا منّا بهذه الجولة. كان يتعين إعفاء أحدهم لأسباب طبية، نظرًا لأنه كان يعاني من مشاكل في الظهر. وهو أمر منصف. بينما قال أربعة منهم ببساطة

إنهم خائفون للغاية، وأصروا على أنهم لا يستطيعون القيام بذلك. لم أحاول إقناعهم، ولكن تركتهم لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم. وفي الوقت الذي كانوا يفكرون
فيه بذلك، كان المدربون يأخذون اثنين اثنين، تلو اثنين من الآخرين، إلى الماء. استغرق الوصول إلى القاع مدة خمس دقائق من السباحة، وهي مدة كافية لتصاب بالذعر
تمامًا. وبعدئذ، ترى أسماك القرش.
كــانت تلــك وحــوشًا كبــيرة. أســماك قــرش النمــر، وقــرش رأس المطرقــة يبلــغ طولـها ثلاثـة أمتـار. وعنـدما حـان دوري، كـان الشـعور بـالترقب أثنـاء الطـريق إلـى الأسـفل
مزعجًا للغاية، ولكن، بمجرد الوصول إلى القاع هناك، شعرت بتحسن كبير. فقد كان القرب من أسماك القرش إلى هذه الدرجة أمرًا استثنائيًا. سبحوا حتى دنوا
مني تمامًا، بدافع الفضول، ولكنهم لم يكونوا بصدد البحث عن وجبة غداء صغيرة، حيث أطعمهم مدربيهم جيدًا سلفًا. وقد نصحونا، "فقط، لا تمدوا أياديكم
لتلمسوهم". وكنت آمل أن يتذكر الجميع ذلك حيث لم يكن هناك أي تأمين، كما أنني لم أكن أرغب في خسارة أي من أعضاء فريق الإدارة، قبل الاضطرار لذلك
(وكان الخطر حقيقيًا، فبعد مرور بضع سنوات وقع حادث في نفس المركز حيث عض أحد أسماك القرش الملائكي واحدًا من طاقم الغطاسين).
بينمــا ذهبــت المجموعــات المكونــة مــن فــردين إلــى الأســفل، قضــى أولئــك الــذين بقــوا فــي انتظـار دورهـم وقـتًا مـؤلمًا للغايـة. فقـد كـان بإمكانـهم مشـاهدة كـل ثنـائي وهمـا
يسبحان إلى الأسفل، ثم رؤيتهم عند العودة، والخروج من الماء؛ بعضهم مفتونون تمامًا، وبعضهم يشعرون بالسعادة لمجرد خروجهم من هناك، وإن كانوا،
رغم ذلك، مبتهجين. وفي نهاية المطاف، سبح الجميع، عدا شخص واحد.
النتيجة: الانطلاق من التحدي
بمجرد الانتهاء من الغوص مع أسماك القرش، ذهبنا جميعًا لتناول العشاء. سألت الجميع ماذا كان شعورهم عندما أدركوا ما كنت أدخره لهم في جعبتي. قال
أحدهم إنه كان متحمسًا، حيث كان ذلك شيئًا لطالما أراد القيام به. أما معظم الآخرين فقالوا إنهم قد شعروا بذعر هائل. اعترف الجميع

بأنهم كانوا يشعرون
بالهلع، بصرف النظر عن أن مدربي الغوص الذين كانوا برفقتهم قد أكدوا لهم أن كل شيء سيكون على ما يرام. لم يخفف أي مما قاله متخصصو أسماك القرش
الخوف البدائي.
ماذا عن شعورهم عندما كانوا في قاع الحوض؟ على حد قولهم، كان ذلك لا يزال مخيفًا، إلا أنه لم يكن يشبه على الإطلاق رعب التوجس، والترقب. ومع مرور
الثواني، ثم الدقائق وأسماك القرش تحدق بهم فحسب، دون أن تهاجم، أدركوا أن ما قاله المدربون كان صحيحًا. وبدءوا بتعديل توقعاتهم.
سألتهم قائلًا: "وماذا كان شعوركم عندما خرجتم من الماء؟". "لقد كانت تجربة تغيّر مسار الحياة". "لقد كنت مأخوذًا. فقد تعاملت مع شيء لم أكن أعرف حتى
أنه كان يمثل مشكلة".
أصـبحت تجربـة السـباحة مـع أسـماك القـرش جزءًا لا يتـجزأ مـن تـراث الشـركة. وبحفـل زفـافي فـي عـام 2012، وبعـد مـرور أكثـر مـن خمـس سـنوات، كـان لـي أربعـة أشابين، ومن بينهم ثلاثة كانوا جزءًا من الفريق الذي شارك بتلك السباحة. وذكروها جميعًا في خطاباتهم.
وعلمت تلك التجربة الفريق بأكمله أن مواجهة الواقع أسهل من السكن في قلاع الخوف.
حدث الدمج، وكان ناجحًا: قاد الخصمان الأوروبيان الرئيسيان السوق بلا منازع، وبالتبعية كانت لديهما الكتلة الحرجة لتحويل قطاع مراكز البيانات كليًا. وازداد
حجم مبيعات شركة تيليسيتي بواقع أكثر من 350% خلال السنوات السبع اللاحقة.
لم يكن الهدف من قراري بالسباحة مع أسماك القرش هو استعراض قوتي، كما لم يكن مجرد ذريعة، وخدعة لقضاء نزهة. والغريب أنه متى تحدثت بشأن تلك
السباحة، لا يصدق الآخرون ببساطة أننا قمنا بذلك. ولكنه حقيقي. ولدي الصور لإثبات ذلك. أتحدث عن تسلسل التعامل مع الخوف المبدئي الهائل، ثم الانتقال
إلى مرحلة الخوف الممزوج بالإثارة، ثم ما يلي ذلك من نشوة من شأنها تغيير مسار الحياة. ومع بلوغ تلك المرحلة النهائية من النشوة، تعرف أنك قادر على التعامل
مع كل ذلك الخوف الذي مضى. ثم، لا يزالون يصرون، "كلا، أنت لم

تفعل ذلك ...".
لـم يــدفعني إلــى القيـام بـذلك ظنـي بأنـها سـتكون قصـة جيـدة لأرويـها. بـل، لقـد كـان لـذلك هـدف حقـيقي، والـذي كـان لـه بـدوره تـأثير حقـيقي علـى الأشـخاص الـذين شاركوا به، وكان بالتالي عنصرًا من عناصر السمات الأخلاقية في الشركة الجديدة.
* *
علــى ذكــر قطــاع مــراكز البيــانات، إليـك شـرحًا مـوجزًا عنـه، فـي حـال لـم تكـن علـى درايـة بـه. يصـيغ عـدد صـدر مؤخـرًا عـن مجلـة New Statesman، ويـركز علـى هـذا
القطاع، ذلك كالتالي: "إن مركز البيانات هو بناء (أو وحدة قائمة بذاتها ضمن أحد الأبنية) يستخدم لإيواء المعدات الحاسوبية مثل الخوادم، جنبًا إلى جنب مع
المكونات المرتبطة بها على غرار الاتصالات، والشبكة، وأنظمة التخزين". تتعامل مراكز البيانات مع كميات هائلة من البيانات الرقمية (ووصف دينيس لايتون من
مؤسسة McKinsey البيانات باعتبارها "خام الحديد لثورة صناعية جديدة")، كما تضطلع بدور حيوي في الطريقة التي يعمل بها عالمنا الرقمي، مثل الدماغ في
مركز الشبكة الرقمية العالمية.
دون خوف؟
كــان هنــاك كتــاب فــي مجــال الأعمــال التجاريــة حقــق أفضــل مبيعــات فــي الثمــانينيات، ألفــه رجــل الأعمــال الأمــريكي هــارفي مــاكاي، تحــت عنــوان Swim With The Sharks Without Being Eaten Alive: Outsell, Outmanage, Outmotivate and Outnegotiate Your Competition. وتم نشره في عهد جوردن جيكو، حيث المنافسة يأكل فيها الجميع بعضه بعضًا (أو كما ذكر جيكو: "إذا أردت صديقًا، فاقتنِ كلبًا") بلا رحمة وتحركها الأموال. ورسالتي من السباحة مع
أسماك القرش، ليست أن تصبح أنت قرشًا. فتلك الأيام قد ولّت. ولكنها تتعلق بالتعامل مع الخوف.
أعتقد أنه من الضروري معرفة كيفية إزالة عامل الخوف من الأعمال. لكن هذا لا يعني إنكار أن الخوف موجود. فأنا ما زلت أواجه مخاوف عديدة. ولكن لتتقدم
وتنمو وتبني، عليك توجيه الخوف، وأن تجري ذلك التحول من الخوف إلى الشجاعة. فلنستكشف ما الذي يعنيه ذلك في إحدى بيئات العمل.
واجه الخوف بقبول حتميته

تقبــل عــدم الــيقين كإحــدى حقــائق الحيــاة التجاريــة. إذا كنــت بصــدد تقــديم المزيــد فــي العمــل، فســيتعين عليــك أن تتجــه خــارج منطقــة الراحــة الخاصـة بـك. تتطلـب الأعمال الجيدة، والأعمال الناجحة القدرة على مجابهة الشئون والقرارات الصعبة المتعلقة بالعمل والتصدي لها.
جــرت العــادة علــى أن يكــون المكــوث فـي منطقـة الراحـة تلـك هـو الخيـار الواضـح، أمـا فـي ظـل المنـاخ الحـالي، لـم يعـد البقـاء حـيث أنـت، وإبقـاء رأسـك منخفـضًا لأسـفل يضمن لك استلام ساعة ذهبية أنيقة تكريمًا لك في يوم حفل تقاعدك. فما من شيء مضمون. ومفهوم الأمن الوظيفي قد مضى زمانه. ويقتضي التقدم رفع رأسك
فوق الحاجز، والمخاطرة.
هذا أكثر أهمية دائمًا. إننا نحيا، ونعمل، وننجح، ونخفق في بيئة جديدة، حيث تتغير التكنولوجيا بأسرع معدل لها في التاريخ. إننا نعيش في عالم متسارع. فلا
وقــت للخــوف مــن اســتخدام التكنولوجيــا: فكمــا قــالت كــارلي فيورينـا المـديرة التنفيـذية السـابقة لشـركة هـيوليت بـاكارد Hewlett-Packard، "لقـد كـانت السـنوات الخمـــس والعشـــرون الســابقة فــي فتــرة الإحمــاء. فنحــن الآن علــى أعتــاب العصــر الــذي ســتحوّل فيــه التكنولوجيــا حــقًا جمــيع جــوانب الحيــاة العمليــة، والحكوميــة، والتعليمية، والمجتمعية". ومن وجهة نظر قطاع تكنولوجيا المعلومات، لا ينطبق ذلك على الوضع الحالي فحسب، ولكنه سينطبق أيضًا على المستقبل القريب.
الأمر المضحك هو أنه بغض النظر عن طبيعة الأشخاص الذين يقرءون هذا الكتاب فإن لديهم عددًا ما من سنوات الخبرة السابقة، حيث كانوا يقلقون، ويفكرون
مرات عديدة بشأن أشياء كثيرة. ومن الطريف للغاية أنهم لا يزالون جالسين هنا ويقرءون هذا الكتاب. إذًا فقد تجاوزوا تلك الأشياء برمتها. ويشبه ذلك تقريبًا
دعوة شخص ما للعودة بذهنه، والتفكير بالوقت الذي كان يشعر فيه بقلق شديد حيال شيء ما، قلق مميت، ومع ذلك، ها هو الآن. تستمر الشمس بالشروق،
وأنت بطريقة أو بأخرى تتغلب على ذلك. ويأخذنا ذلك إلى أسماك القرش مجددًا.
ربما كان ذلك ينطوي على إثارة شديدة بشكل خاص، ولكن غالبًا في الحياة اليومية لا يشترط أن يكون الأمر مبالغًا فيه إلى هذا الحد. إنك

تقضي وقتًا ممتعًا؛ خذ
وقتك لتقدر قيمة أنك تستمتع بوقتك.
كن مستعدًا لاتخاذ خطوات مهنية جريئة
لقد كان هناك هاجس خوف في كل وظيفة توليتها، وفي كل قرار وظيفي اتخذته. وكنت أسلك دائمًا الطرق البعيدة عن منطقة راحتي. في كل مرحلة، أخبرني الآخرون بكل ثقة أنه ليس لدي أدنى فرصة لنيل الوظيفة التي كنت أسعى وراءها، أو لتحقيق الأهداف التي حددتها لنفسي، وللآخرين.
محال؟ ما من سبيل إلى ذلك. كنت أتولى دائمًا ما يبدو كتحديات غير معقولة: كالانتقال لإدارة الأعمال في دول لم تكن مألوفة بالنسبة لي، حيث لم أكن أعرف
حتى لغتها. وفي عامي الحادي والعشرين تم تعييني عضوًا منتدبًا بإحدى الشركات الفرنسية للتقنيات. لم أكن أتحدث الفرنسية. ولكني كنت أعرف أنه يسعني
تعلمها هناك. وصلت إلى باريس في عطلة نهاية الأسبوع السابقة لبدء العمل، بلا مأوى. كان المشهد رهيبًا. وكانت إمكانية إصابتي بالذعر عالية. لم أكن أعرف أي
وسيلة أفضل، لذا مضيت قدمًا بذلك. وربما أكون أنا عنيدًا بطبعي فحسب. ولكنني أفضِّل اعتباري شجاعًا.
تحويل الخوف إلى حماس إيجابي
حول الاحتمالات المستقبلية
كيف يمكنك نقل ذلك الشعور بأنك لا تخشى الخوف لزملائك؟ أحد أكثر الأمثلة التي صادفتها شيوعًا هو أولئك الذين لديهم أهداف محددة ليحققوها. لنفرض
أنــهم فــي حاجــة لتحقــيق ملــيون يــورو فــي المبيعــات، وحــاليًا، مــع اقتــراب نــهاية العــام بســرعة كبــيرة، يبــدو أنــهم ســيكون لــديهم عــجز بمقــدار ربـع الملـيون. فـي معظـم
الشركات سوف يشعرون بالخوف، مخافة ما قد يعنيه هذا "الإخفاق" في تحقيق الهدف المتفق عليه فيما يتعلق بوظيفتهم، والأمان الوظيفي، وضغط الزملاء.
أحــاول تشــجيعهم علــى تجــاوز الخــوف، بــإخبارهم التــالي، "لقــد نجحتــم بــالفعل فــي تحقــيق 75 % مــن هــدفكم. والآن، حــددوا لأنفســكم هــدفًا أعلــى، تخلصــوا مــن
خوفكم من عدم بلوغ نسبة 100%، لأنكم لستم بحاجة للخوف. انطلقوا وحققوا لي نسبة 105%، ومن خلال اتخاذ تلك الفرصة شديدة الصعوبة، وتتويجها

بالنجاح، في الوقت الذي لم يستطع أحد غيرك التفكير بأنك قد تفعلها، ستصير بطلًا. اختر تلك النتيجة ثم عد، واعثر على العناصر الرئيسية التي تحتاجها للقيام
بذلك".
قدِّر الإثارة الناجمة عن القيام بشيء تخشاه
عــوضًا عــن القلــق حيــال إمكانيــة تــرك منطقــة راحتــك، تــذكر فــورة الحماســة التــي شــعر بـها جمـيع أعضـاء فـريقي عقـب السـباحة مـع أسـماك القـرش. عـانق الخـوف واستمتع بشعور الانتصار عليه. فهذا هو فن تحويل الشقاء إلى رخاء. شهدت العديد من الشركات ما كان يطلق عليه "لحظة البوتقة"، وهي مرحلة مخيفة، وصعبة حيث كان من الممكن أن يسير كل شيء بشكل خاطئ، وعلى نحو
كارثي، ولكن تمكن الفريق من البقاء، وبرز منها وهو أكثر قوة وصلابة كالحديد. فقد أخذوا دروسًا ملموسة مستمدة من تجارب مرهقة للأعصاب، وحولتها إلى
ممارسات وبروتوكولات فعالة.
دائمًا تعلم درسًا من كل موقف
نــاتج هــذا الســلوك هــو التحليــل الــهادئ لكــل مــوقف تجــد نفســك بــه -الجيــد، والســيئ، والقبــيح بكـل مـا فـي الكلمـة مـن معنـى- بالإضـافة إلـى اسـتنتاج درس يمكنـك تطبيقه في المستقبل حتى وإن كان الموقف -ظاهريًا- مغايرًا تمامًا. إننــي أتبنــى وجــهة نظــر مشــككة علــى نحـو صـحي فـي الإحصـاءات والنسـب التـي تتوصـل إليـها المشـاريع البحثيـة - فقـد قـرأت مؤخـرًا تقـريرًا يشـير إلـى أن عـددًا أكبـر مـن الأشخاص خشوا الخطابة العامة أكثر من خشيتهم الموت، والذي قد يكون صحيحًا، أو غير صحيح: حيث اعتمد ذلك على كيفية صياغة السؤال. أما في البحث
حول الخوف، ثمة نسبة واحدة أجدها منطقية: 40% منّا يخشون المستقبل. وبعبارة أخرى، إننا نخشى ما لم يحدث، بل وربما لا يحدث أبدًا؛ فإننا نخشى ما
ليس له وجود. كما يقلق 40% غيرهم من بيننا حيال أشياء قد حدثت، فمخاوفنا متأصلة في الماضي، الذي ذهب، ولا يمكننا التأثير به الآن. إذًا 80% من الخوف، والقلق، وربما أكثر، هو إهدار للجهد، والعاطفة، والطاقة على ما لا يسعنا التأثير به. وإنه لمن الأفضل بكثير أن نركز على تلك الجوانب التي يمكننا تغييرها بالعمل
والحياة المنزلية.
ثمة نمط ينتج: من خلال الإبحار عبر عامل الخوف، وأن تكون على

استعداد لترك منطقة راحتك، وبالنظر إلى الأشياء التي يعتبرها معظم الناس مخاطرة، على
أنها فرصة، يمكنك خلق ذلك النوع من الحظ الذي يولد الفرص. حول الخوف إلى إثارة إيجابية حول الاحتمالات المستقبلية.
مبدئيًا، لا تخف مما لا تعرفه. توقع أن يكون الغامض مليئًا بالخوف، ولكنه على الأرجح أقل مما تتوقع. استمتع بتلك التجربة لأنها ستكون تعليمية.
"ما من شيء يخيفنا في الحياة على الإطلاق، بعد أن نفهمه".
ماري كوري
العودة إلى الأساسيات
كـــانت هنــاك مرحلــة خــلال مســيرتي المــهنية حــيث تمــركزت فــي الــدنمارك كــجزء مــن شــركة ICL. كنــت قــد أرســلت إلــى هنــاك لتغــيير مســار خــدمة الحاســوب المــركزي
للشركة، وإمدادها بقسم توريد خارجي للخدمات المدارة. كانت الأمور تسير على ما يرام، ولذلك، تم اختياري لأصبح جزءًا مما أطلقت عليه شركة ICL برنامج
الألفية: وكان ذلك في أواخر التسعينيات.
بلغ عدد موظفي ICL قرابة 60 ألف موظف حول العالم، وقد اختاروا مجموعة قوامها 25 موظفًا من شركاتهم في مختلف أنحاء العالم لإعدادهم، وصقلهم
ليكونوا أعضاء محتملين بمجلس إدارة الشركة في المستقبل. كانوا قد صقلوا القوة العاملة، وأحضرونا من مختلف البلدان، والوظائف، وجمعونا جميعًا معًا.
اقتضى البرنامج أن نعكف على العمل بهذا البرنامج لمدة أسبوع، أو أكثر كل شهر، ولمدة عام كامل. وقد كانت فكرة مذهلة: كل أولئك الأشخاص الذين يحملون
على عواتقهم حسابات الأرباح، والخسائر المهمة، وغيرها من المسئوليات يؤخذون بعيدًا عن تحدياتهم شديدة الصعوبة لمدة أسبوع، كل شهر، ويجتمعون جميعًا
بالمجموعة. وبلا شك، ظننا جميعا أننا كنا الفتية، والفتيات الذهبيين.
إذًا، ما الذي فعلوه؟ أولًا، انقسمنا إلى خمس مجموعات مكونة من خمسة أعضاء. كنا قد أنهينا بالفعل مجموعة من اختبارات القياسات النفسية، بالإضافة إلى
عـــدة أســـئلة، وأجوبـــة، وبـــالتالي كـــانوا قـــد كـــونوا ملفـــات تعريفيـــة لنـــا تضـــم كميـــة كبـــيرة مـــن الخصـــائص، والســـمات. وانضـــم إلـــى كـــل مجموعـــة طبـــيب

نفســي. وفــي
مجموعتي على وجه التحديد، فإنها شرعت بتمزيق قلوبنا جميعًا.
فعندما جاءتني، قالت: "إذًا، عندما كنت في السابعة من العمر تقريبًا، أظن أن والديك انفصلا عن بعضهما البعض، أليس كذلك؟"، "بلى، ولكن كيف عرفتِ
ذلك؟"، "حسنًا، إنك تبدين صفات 'س، ص، ع' على نحو واضح. ليس هذا فحسب، بل إنني أتصور أن ذلك كان أيضًا جزءًا من ماضيك".
إنها كانت تخبرني مزيدًا عن نفسي مما كان يمكن أن أكتبه أنا لهم، بتكوين ملفي الشخصي من خلال تحليل شخصيتي.
لقد دمرتني أمام الأربعة أعضاء الآخرين في مجموعتي، ثم فعلت الأمر نفسه مع كل منهم. وعندما كنا جميعًا دامعي الأعين، قالت: "حسنًا، يا رفاق، بخصوص
كل واحد منكم، سيخبره الأربعة الآخرون كيف يمكنه التحسين من نفسه". ثم تناوبنا في ذلك الواحد تلو الآخر.
كان أحدهم مدير مبيعات في إقليم معين. كان كل ما أراد فعله هو إدارة الشركة التابعة المحلية، إلا أن مديره كان بهذا المنصب منذ زمن سحيق، ولم يظهر أي
دلالات تبشر بانتقاله. وكانت نصيحتنا له، بعد سماع قصته، هي، "ارحل، اذهب، واحصل على وظيفة بشركة أخرى". وفي إطار برنامج الألفية، والذي كان معنيًا
بالعثور على قادة مستقبليين لشركة ICL، كانت هذه النصيحة في غاية الخطورة؛ إلا أنهم كانوا مستعدين لتشجيع ذلك، وبعد مرور شهرين، كان هذا الزميل
قد رحل. وتواصل معنا، قائلًا: "شكرًا لكم يا رفاق. لقد أخذت بنصيحتكم، وأنا الآن في غاية السعادة".
كان ذلك هو المغزى: جعلتنا التجربة جميعًا ننهار وصولًا إلى المستوى الأكثر انخفاضًا، حيث كان الجميع عبارة عن لا شيء، كما كان يمكننا رؤية أننا جميعًا قد
مررنـــــا بنفـــــس القضــايا، والتحــديات الرئيسـية، اعتبــارًا مــن مرحلــة الطفولــة، فصــاعدًا. لــم يعــد لــدينا مــا نثبتــه، فكنــا قــد تجــاوزنا الخــوف مــن الانــهيار أمــام زملائنــا،
وبالتبعية، أصبحنا مستعدين لاستيعاب أفكار جديدة، والتعلم بنشاط. لقد كنا منفتحين تمامًا لجميع المدخلات. وانطلاقًا من تلك المرحلة، شرعوا في بناء شخصياتنا من جديد.
ثمة وقت لتفلت قبضتك
في عام 2012، كنت أقضي شهر العسل بجنوب أفريقيا. اصطحبت

زوجتي، شالينا، إلى قمة جبل تيبل. وما لم أخبرها به، كعنصر إضافي، هو أنني كنت قد رتبت
سرًا الالتقاء بفريق للطيران الشراعي عند القمة. ووافقت ببسالة على الطيران الشراعي من على قمة الجبل برفقة أحد المدربين.
بينما كنا نستعد، رُبط حزام المظلة بإحكام حول شالينا؛ وكذلك تم ربط حزام المظلة الكبيرة بإحكام حول المدرب الذي كان يقف وراء ظهرها. وكان أمامها عضو
آخر من فريق الطيران الشراعي يقف أسفل الجرف المنحدر للغاية مباشرة.
التفت لأرى شالينا متشبثة بالرجل الواقف أمامها خوفًا على حياتها الغالية. فعند هذه المرحلة، دب فيها الخوف من القفز من فوق جبل تيبل. لم تكن لتدع عضو
فريق الطيران الشراعي الواقف أمامها يفلت من بين يديها، حيث ظنت أنه كان يمثل أمنها وسلامتها.
فــي الــواقع، لقــد كــان هــو أقــل أمــنًا منـها. فقـد كـانت أكثـر ارتفـاعًا فـوق المنحـدر، ومقيـدة إلـى أحـد المـدربين، كمـا أنـها كـانت مـدعومة بـالجناح العمـلاق. وإذا كـانت قـد ضربتها عاصفة من الرياح، كانوا سيسقطون جميعًا إلى أسفل الجبل، وهو وحده كان سيكون بلا شراع. كان يطلب من شالينا أن تتركه، لأن الأمر كان في غاية
الخطورة. وكانت تخبره أنها بحاجة للتعلق بشيء ما. حيث إن عقلها، وكل غريزة في جسدها، لم تكن تسمح لها بالتفكير في أن التمسك به كان خطره أكبر بكثير
على جميع المعنيين، من خطر إطلاق سراحه فحسب. وعندما استجمعت قواها لتفلت قبضتها عنه، حلقت هي ومدربها عاليًا، وهما يدوران في جولة مبهجة.
غــالبًا مــا يــؤدي الخــوف إلــى التــردد: معظــم الحــوادث علــى الطــرق الملتويــة لا تقــع بســبب تصــادم الســيارات المتجــاورة جنـبًا إلـى جنـب، ولكـن بسـبب الأشـخاص الـذين يبدءون في تغيير مسارهم، ثم يترددون على نحو مفاجئ، ولذلك تنحرف وراءهم السيارات التي تتبعهم. من الأفضل أن تفهم الطرق الملتوية -حتى وإن لم تكن
متأكدًا من المخرج الذي يجب أن تسلكه، بعد الدوران حوله لمرتين- وأن تكون نشيطًا، وتخلق حركة إيجابية.
إما أن تفعل شيئًا حيال تلك المشكلة التي تشعرك بالخوف، حتى وإن كانت أصغر خطوة، تلك الخطوة الأولى في معالجتها؛ أو إذا لم يكن هناك ما تفعله، فليس

هناك ما تفعله إذًا، فلماذا القلق؟ فإنها ستحدث على أية حال. في المعتاد، تخشى أشياء، شيئًا محددًا، في حين أن القلق يكاد يشبه عدم معرفة ما الذي تخشاه،
نظرًا لأنه خوف مما قد يحدث، ولكن حدوثه ليس حتميًا.
كمــا تقــول كلمــات الأغنيـة "مـا سـيحدث، سـيحدث" ولكـن لـيس بالضـرورة أن يحـدث مـا دمـت تتخـذ كـل التـدابير لتخفـيف وطـأة ذلـك. إن التفكـير التجـاري السـريع،
المرن، الذي لا يعرف الخوف هو السبيل الوحيد للمضي قدمًا.
* *
عامل الجسارة #forgetstrategy
@GETRESULTSBOOK
الخوف ليس شيئًا "حقيقيًا". فإنه لا وجود له إلى أن نوجده نحن
المكان الوحيد الذي يمكن أن يتواجد به هو أفكارنا عن المستقبل.
فنحن لا نخشى الماضي
الخوف هو نتاج خيالنا: فإنه يخلق سيناريوهات في أذهاننا تدفعنا للخوف من أشياء لا وجود لها حاليًا، وربما لن يكون لها وجود قط
الخطر أمر حقيقي، ولكن الخوف اختيار
يروي كل منا قصة لنفسه. وبإمكاننا تغيير القصة، حتى يتسنى لنا القضاء على الخوف
بمجرد القضاء على الخوف، يمكنك بلوغ العظمة
"لا تخشَ القيام بخطوة كبيرة إذا لزم الأمر. فلا يمكنك عبور الهوة بقفزتين صغيرتين".
ديفيد لويد جورج
2

الحرية

"أعتقد أنه يجب منح الجميع حرية التصرف، والتفكير باستقلالية. فمع الحرية تأتي المسئولية".

المشكلة: التوجه إلى منطقة مجهولة

فــي ربــيع عــام 2013، امتلكــت شــركة تيليســيتي مــركز بيــانات جــديدًا فــي اســطنبول -وكــانت تركيــا منطقــة جـديدة تمـامًا بالنسـبة لنـا- وكنـت فـي حاجـة لإتمـام الصـفقة سريعًا. بيد أن روب، الذي تولى غالبية عمليات الاستحواذ لنا في السنوات السابقة بنجاح، كان قد انتقل لتوّه إلى المملكة المتحدة ليرأس أعمالنا هناك. وقد تطوع
لتقديم المساعدة بصفقة اسطنبول، إلا أنني لم أرغب في إبعاده عن ذلك الدور الرئيسي بهذه السرعة، بعد أن كان بدأ العمل في منصبه الجديد، وعلى أية حال،
أردته أن يركز في الوظيفة الجديدة.
كانت الصفقة مهمة، وصعبة -عملية استحواذ كبرى في سوق جديدة- ولكن لم يكن لدي الوقت لأقوم بتعيين بديل عن روب. فقد كنت في حاجة لاستغلال الموارد
المتاحة حينها بين فريق الإدارة، وكان ذلك سينطوي على الطلب من اثنين من أعضاء فريقي الأساسي الاضطلاع بشيء لم يسبق لهما القيام به من قبل قط. ولكن
هكذا تتعلم. أثناء أداء الوظيفة. على الحافة.
الحل: دفع الحدود
قررت إسناد المهمة لكل من ماثيو، رئيس قسم علاقات المستثمر، وجيمس، المسئول عن إدارة الاتصالات والتسويق بشركة تيليسيتي. وعلى الرغم من أن كليهما
قــد شــارك بفعاليــة فــي عمليــات اســتحواذ ســابقة، فــإن تلــك كــانت المــرة الأولـى التـي يقـع علـى عاتقـهما تنفيـذ العمليـة برمتـها. كـان مـاثيو مـن سـكان المـدن (إلا أنـه كـان
شخصًا محبوبًا للغاية)، وقد سبق له العمل في كل من Gallaher Group، و Citi، و Merrill Lynch. أما جيمس، قبل أن ينضم إلينا، فكان يشغل مناصب
عليا في مجالي التسويق والاتصالات بشركات في إيطاليا والمملكة المتحدة. لقد كانا زميلين أثق بهما تمامًا، حيث كانت لديهما مواهب وخبرات هائلة، ولكن فيما
يتعلق بتلك المهام على وجه التحديد، فإنهما لم يكونا قد خضعا للاختبار بعد.
لكن، في صميم قلبي، كنت أعرف أن لديهما القدرة على إنجاز هذه المهمة ببراعة، ما دمت قد منحتهما حرية مواصلة تطوير قدراتهما

الحالية، وإذا أعطيتهما
الثقـة للحصـول علـى الاسـتفادة القصـوى مـن تلـك
الحريـة. سـيتولى مـاثيو أمـر المفاوضـات وإنـهاء الصـفقة،
بينمـا سـيدير جـيمس عمليـات الانـدماج فيمـا بعـد إتمـام
الصفقة.
عندما أخبرتهما بذلك، علمًا بأنني كنت أطلب الكثير منهما، وأنه قد يعتريهما بعض القلق، قلت: "أنصتا، إنكما تمثلان امتدادًا لي. فإنكما على دراية تامة بالثوابت
الفكرية والأخلاقية لشركتنا. فقد عملنا معًا فترة كافية بالنسبة لكما لتعرفا قيم هذه الشركة مثلي، إن لم يكن خيرًا مني. ولقد قررنا أن تلك هي الصفقة التي نود
إنجازها. سأعطيكما حدًا أقصى للسعر. وعليكما إجراء المفاوضات قدر استطاعتكما، وعقد أفضل صفقة ممكنة، وفيما يتعلق بالعناصر الأخرى كافة، فأنتما خير
من يعلم، لأنكما تعرفانها. تعرفانها بالفطرة".
النتيجة: فريق للمستقبل
انخرط كل من ماثيو وجيمس على الفور، وتوجها إلى مدينة اسطنبول. وهناك، عقدا الصفقة الهائلة التي كنت قد طلبتها. لقد كان النحو الذي نما عليه كبشر
استثنائي حقًا. ولما لاح المزيد من عمليات الاستحواذ في الأفق، كان لدي الآن فريق ثابت، وكان بمثابة ثروة فريدة للشركة، مع أشخاص قادرين على إنجاز عمليات
الاستحواذ، ثم مشاركة معارفهم، وخبراتهم، وثقتهم الجديدة.
بعد ذلك، أدرك ماثيو أنها كانت خطوة جريئة. في البداية، شعر بقليل من الرهبة، ولكن مع قبول التحدي، وتحمل المسئولية على عاتقه، فضلًا عن علمه بأنني
لم أكن في حاجة لمعرفة أدق التفاصيل- فأنا لم أرد سوى أن ينجز هو وجيمس ذلك- وجد أن العملية تمكينية.
بمجرد إتمام الصفقة على النحو المناسب، تسنت لي فرصة أخرى لخلق إحساس بالحرية والمسئولية. كان سلشوق، صاحب مركز البيانات في اسطنبول، قد أطلق
الشـركة مـن غرفـة نومـه، ثـم طورهـا حتـى أصـبحت الشـركة الرائـدة فـي السـوق فـي تركيـا. ولنكـون صـادقين، لقـد كـان شـابًا، وخجـولًا للغايـة، ومنطـويًا، ومـهووسًا
بالتقنيات إلى حد ما. كان هو وزوجته في انتظار مولود جديد، وكان قد استلم لتوّه مبلغًا ماليًا كبيرًا للغاية كجزء من عملية الاستحواذ.

طلبت من سلشوق أن
يبقى، ويدير العمل لحسابي. بنفس الشغف، وذات القوة. فقال، "لكن حياتي قد تغيرت. فأنا لم أعد في حاجة للعمل مرة أخرى".
لذلك، قدمت سلشوق إلى الفريق، ودفعته إلى المشاركة في الروح والرؤية، ثم سألت موريس، المدير القُطري الخاص بنا في أيرلندا، أن يتدخل. مر موريس بموقف
مشابه، عندما اشترينا مشروعه التجاري بأيرلندا قبل عامين. وقد بقى وأثبت براعته، كما يستمتع للغاية بهذا الدور. لذلك رتبت له أن يقدم النصح إلى سلشوق،
وأن يذهب إلى اسطنبول كل أسبوعين، ويتحدث معه بشأن خبراتهم المتشابهة، وما يجب أن يتوقعه، وكيف سيكون شعوره على الأرجح.
لم أعطِ موريس أي إرشادات. فقد منحته الحرية في إسداء النصح على طريقته الخاصة. بادئ ذي بدء، عندما طلبت منه الذهاب، وقضاء بعض الوقت برفقة هذا
الرجل، أجابني قائلًا: "لماذا قد أود القيام بذلك، يا مايك؟ إنني أتولى العمل في أيرلندا". "اذهب وتحدث معه فحسب". وكان السبب وراء عدم إعطائه أي نبذة
محــددة عــن الأمــر هــو أننــي كنــت أعــرف، مــرة أخــرى، أننــا نفكــر بالطريقــة ذاتــها، فضـلًا عـن أنـه سـيكون قـادرًا علـى نقـل الرسـالة مباشـرة. فلـم تكـن هنـاك حاجـة إلـى
التنميق والزخرفة. وبفضل موريس، تمكنا من إقناع سلشوق بالبقاء بصفته المدير القُطري للمشروع التجاري الذي كنا قد استحوذنا عليه للتو.
* *
إن الحرية في العمل لها أشكال متعددة. ولكل منهم -عند استخدامه على النحو الصحيح- القدرة على تحريرك. ومن خلال تلك الحريات، يمكنك التخلص من كل
ما يحول بينك، وبين حريتك في تحقيق النجاح. وها هي الحريات الأربع الخاصة بي في قطاع العمل.
1 الحرية في أن يكون لك رؤية
غالبًا، لا يصدق الناس ما أقوله. مثلما أتحدث عن تجربة السباحة مع أسماك القرش، ويظن الجميع أنني قد اختلقت ذلك الأمر.
فالغرباء، والصحفيون، وخبراء الأعمال، والمستشارون لا يصدقون أنني أدير أعمالي باتباع رؤية معينة.
إنهم لا يصدقون أنه ليست لدي أية استراتيجية. ومع ذلك، أقف هناك قائلًا: "أنا لا أؤمن بالاستراتيجيات، بل بالرؤية فحسب. أثناء الاكتتاب العام لتيليسيتي

جـــروب TelecityGroup، داوم مســـتشارونا علـــى إخبـــاري بـــالتالي: "حـــذارِ أن تقـــول ذلـــك فـــي حضـــرة المســـتثمرين، لأن ســـعر الســـهم سـيبلغ مـن الـهبوط منتـهاه.

فالمستثمرون يريدون استراتيجية".

كـانت وجـهة نظـري كـالتالي: يريـد المسـتثمرون الإيمـان بشـيء مـا، نعـم، إنـهم يريـدون الاقتنـاع، ولكـن مـا الـذي يسـتثمرون بـه بـالفعل؟ كـم مـن قيمـة سـعر السـهم الخاص بي في اليوم الأول، عند بدء الاكتتاب العام، سيعتمد على قصة الخمس سنوات المقبلة، وكم منها سيعتمد على سجل أدائي الحافل؟ فقـال المسـتشارون: "حسـنًا، لـيس لـديك سـجل حـافل كشـركة عامـة". بـالطبع. "إذًا، مـا توقعـاتكم لمـا سـيحدث لسـعر السـهم الخـاص بـي علـى إثـر الطـرح للاكتتـاب العام؟"، "سوف ينخفض". وماذا حدث لسعر السهم لدينا؟ بكل تأكيد، كان سقوطه مدويًا، لمدة عام. وبعد ذلك، بمجرد أن قمنا بتطوير سجل حافل، بدأ في الصعود أعلى، وأعلى. ثقوا بي، ثقوا بقي، ثقوا بي ... عندما وقفت هناك، وقلت، "ليس لدي استراتيجية" - كانت صدمة مروعة للمستقبل. لقد كان سينخفض على أية حال ...

أن يكون لديك رؤية بدلًا من أن تتبنى استراتيجية هو أمر يمنحك الحرية بشكل لا يصدق. والحرية التي تمدك بها تتيح لك القوة، والإلهام، والتكيف مع الأوضاع المتغيرة. بيد أنها تتنافى مع كل الآراء المتعارف عليها فيما يتعلق بالطريقة الصحيحة لتناول العمل، وإدارة الشركات. إذا كان لديك الإيمان الكافي لتثق برؤيتك، فستدرك أنت، وكل من حولك، عندما تنجح، أن ثمة طريقة أخرى لرؤية العالم.

2 حرية القيام بالأشياء على نحو مختلف

عندما أكون برفقة أطفالي، ستكون إحدى بناتي هنا تفعل ذلك، بينما تسألني ابنتي الأخرى سؤالًا، فيما يسعى ولدي إلى جذب انتباهي إليه. وأنا مذنب في ذلك شأني شأن أي شخص آخر: فسوف أقول "كفى، كفى - دعوني فقط أتعامل مع ذلك واحدًا تلو الآخر". ثم أجلس هناك، وأفكر، "الآن، متى أتعامل مع الأشياء في المكتب الواحد تلو الآخر؟ إنني أتعامل مع أشياء عدة. إلا أنني لا أفعل ذلك في المنزل". يبدو أن لدي مستوى تحمل مختلفًا، وقدرة مختلفة عندما أكون في المنزل. والآن،

من الواضح أن تلك ليست هي حدود قدرتي، لأنني أتجاوز تلك الحدود في المكتب، ولهذا، فأنا
من يفرضها على نفسي.
تلــك هــي قضــية عــدم الكفــاءة الواعيــة [انظــر ص 216].
ويتجلــى ذلــك عنـد التعـامل مـع الأطفـال نظـرًا لأن مسـتويات شـعورك بـالإحباط تتجـاوز السـقف. والأمـر لـيس
ضروريًا لأنه من المستحيل أن تكون استجابتك على هذا النحو في المكتب. فهناك الكثير، والكثير مما نستطيع تحقيقه من خلال تطبيق أداء المكتب في المنزل، عوضًا
عن محاولة الفصل بين الاثنين، وإدارتهما على نحو مختلف.
إنني لست بصدد الدعوة إلى التعامل مع الحياة الأسرية على أنها عملية تجارية، ولكنك إذا دمجتهم سويًا بالفعل، يفترض ألا تكون لديك فروق كثيرة بين المرح،
والاستمتاع بمستوى المعيشة، واتخاذ القرارات المهمة، والنزاهة، والتحلي بالصدق، وإظهار التعاطف، والتسامح. فأنا لا أفهم لماذا يجب أن يختلفا.
من جانبي، ليس هناك أي انقسام واضح بين العمل، والمنزل - فإنها حياتي في المجمل. إذا عدت إلى قائمة المدعوين لحضور حفل زفافنا في عام 2012، فسأجد قلة
قليلة من الأصدقاء الذين لم تجمع بيننا علاقة عمل من أي نوع، سواء في الماضي، أو في الوقت الحالي. فأنا وزوجتي، شالينا -والتي نتشارك أنا وهي الأصدقاء
ذاتهم- نعمل كمادة محفزة حيث جمعنا أولئك الأشخاص معًا ليتفاعلوا مع أشخاص آخرين.
في المنزل، أطبق المبادئ التي أتبعها في العمل. في بعض الأحيان، يصعب القيام بذلك، إلا أنني أبذل قصارى جهدي. وأعتقد أن ذلك أمر مهم.
"ليس هناك فارق ملموس بين الطريقة التي أتبعها في إدارة شركتي، والطريقة التي أتبعها في إدارة شئون حياتي".
إن إعادة ضبط التوازن بين العمل والحياة تمنحك حرية القيام بالأشياء بطريقة مختلفة، والتفكير في سبل مختلفة لإنجاز الأعمال، بدلًا من الخنوع لاتباع الطرق
القديمة ذاتها.
علــى ســبيل المثــال، ذات مــرة قــال لــي أحــد زملائــي فــي العمــل، "مــايك، إن لــديك 15 مــرءوسًا مباشــرًا، ولا يمكـن لـذلك أن يسـتمر". "ولـمَ لا؟"، "حسـنًا، تفيـد أفضـل الممارسات بأنه يجب أن يكون لديك 7 مرءوسين مباشرين، أو 8

فقط".
فقلت: "أفضل الممارسات؟"، "اذكر لي عشر شركات مدرجة كشركات عامة على مؤشر FTSE 100 تتبع أفضل الممارسات هذه، وسأريك أننا قد تفوقنا على كل منـها علـى مـدى الخمـس سـنوات الماضـية، دون أدنـى شـك. ولا يـهمني بمـن سـتستشهد، لأن لـيس هنـاك سـوى شـركة واحـدة أخـرى تفـوقت علينـا علـى مـدى خمـس سنوات، وأنا أعلم النهج الذي تتبعه في العمل".
إن "أفضل الممارسات" في جوهرها هي ذريعة للتهرب من المسئولية. مرة أخرى، هذا هو كل ما في الأمر فيما يتعلق بالاستراتيجية. تبنَّ رؤية. فالطريقة التي نغير بها أداءنا ليست ذات أهمية. فالطريقة التي ندير بها عملنا يمكن أن تكون متغيرة. في معظم الحالات، إذا كنت تفكر في القيام بشيء ما على مدى خمس سنوات،
فسوف يتفوق عليك شخص ما يفعله بالفعل.
فنحـن فـي شـركة تيليسـيتي، مـن خـلال القيـام بمـا نقـوم بـه، نبتكـر أفضـل الممارسـات، ولكننـا عنـدما نبتكرهـا لا نـدعو أي شـخص بالضـرورة لأن يتبعـها علـى طريقتنـا الخاصة، لأنهم يجدر بهم فعل الأصلح لهم. ويدور ذلك حول هدم الأفكار والأحكام المسبقة القائمة على معلومات قديمة، وعكسها.
من كان يفترض أن كل تلك الشركات على شبكة الإنترنت، والتي كانت تقدم خدمات مجانية، فسيكون لديها ما يبلغ قيمته ملايين الدولارات مثل جوجل؛ إنه محرك بحث: كيف يمكنك أن تجني المال من محرك بحث؟ ليس بالطريقة نفسها التي نجني بها المال من المنتجات الأخرى. فقد فهموا -حدسًا أو عمدًا- حريتهم في أن يكونوا مختلفين.
ثمة أغنية جميلة لهاري شابين تدعى Cat’s In The Cradle. وهي تروي قصة طفل حصل على كرة قدم جديدة بمناسبة عيد ميلاده. يريد اللعب مع والده،
ولكـن والـده يقـول: "إننـي مشـغول بـالعمل، لـدي أمـر لأنـجزه، ولكـن لا تقلـق لأنـي بمجـرد أن أنتـهي مـن ذلـك، سـوف نقضـي وقـتًا طـيبًا مـعًا". فـيرد الطفـل قـائلًا: "لا بأس" ثم يبتعد مبتسمًا، وهو يفكر "يومًا ما، سأصبح مثلك يا أبي". فإنه ما زال يؤمن بوالده.
وفي المقطع الآخر، يطلب الطفل من والده أن يساعده في أداء واجبه المدرسي. "لا أستطيع، عليّ القيام بأمر مهم، ولكن لا تقلق،

سأساعدك قريبًا". وهكذا دواليك.
تمــر الســنوات، ويتصــل الأب بولـده. "مـرحبًا يـا بنـي، كـيف حـالك؟ لقـد مضـى وقـت طويـل منـذ المـرة الأخـيرة التـي جـئت بـها لزيـارتي. فـأنا لا أراك، مـا الأمـر؟"، فـيجيب
الابن، "حسنًا، أنت تعرف كيف هو الوضع يا أبي، فأنا مشغول مع الأولاد، وتتوالى الأعمال بشكل متواصل، ولكن لا تقلق، سوف نأتي لزيارتك قريبًا . . .". لقد
أصبح الابن كوالده تمامًا. فعلى طريقته الخاصة، هذا هو نمط "أفضل الممارسات".
3 الحرية التي تقدمها التكنولوجيا
تتمحور حياتي حول الهاتف الخلوي. فأنا أتمتع باكتفاء ذاتي تام اعتمادًا على جهاز الآي فون الخاص بي. فأينما كنت، أستطيع حجز الرحلات من خلال تطبيق
BA، وأتفقد تطبيقات الفنادق بحثًا عن أماكن للإقامة، وأطلب الطعام من خلال تطبيق Tesco، وأشجع كرة القدم من خلال تطبيق Betfair. ويمكنني طلب
ســيارة أجــرة مــن خــلال Addison Lee، أو Hailo. وأتمتــع بإمكانيــة الوصــول الفــوري إلــى حســابي المصــرفي، وأســعار البورصــة، وأداء تيليســيتي جــروب. وإذا رأيـت منتجًا أعجبني، يمكنني استخدام قارئ الباركود الخاص بي، ومسحه ضوئيًا.
إذا كنــت ذاهــبًا فــي رحلــة عمــل، يمكننــي التحقــق مــن حالـة الطقـس فـي المـوقع المتجـه إليـه، بحـيث أتمكـن مـن حزم المجموعـة المناسـبة مـن الملابـس. وعنـد الوصـول إلـى المطار، يكون تصريح الصعود على متن الطائرة، على الهاتف. فكل شيء أحتاج إلى معرفته فيما يخص رحلتي، يوجد على الهاتف (وهناك نسخة احتياطية تلقائية،
فأنت لا تريد فقدان هاتفك، والمضمون الأساسي لحياتك دفعة واحدة ...).
وإذا شـــعرت باســـتجابة عاطفيـــة تجـــاه مكــان مــا، أو شــخص مــا، أو لوحــة مــا، فبوســعي التقــاط صــورة وتحســينها وضــبطها ورفعــها علــى أحــد المــوقع وإرســالها إلــى
الأصدقاء.
إذا جالت بخاطري فكرة في جوف الليل -وفي الغالب تكون تلك هي أفضل الأفكار على الإطلاق، الأفكار التي تغير مجرى العمل- أمد يدي لألتقط هاتفي الذكي،

وأقوم بإدخال الفكرة عليه، وإرسال رسالة نصية لنفسي، وبذلك أكون قد وجهت الفكرة إلى التكنولوجيا. وقد حررت ذهني من قيود التفكير. ويمكنني أن أخلد إلى
النوم مجددًا.
فكل شيء في متناول يدي. والسياق هو الملك - وليس المحتوى. ويجب أن يحصل مستهلكو تكنولوجيا المعلومات على المحتوى متى وأين احتاجوه؛ وإلا فلا جدوى
منــه. وقــريبًا، ســتصبح تلــك المعلومــات مــوجودة دائــمًا، علــى الشــاشات فــي كــل مكــان حولنــا -فــي ســيارات الأجــرة، أو علــى جــدران المــدينة- ممــا يتــيح لنــا الوصـول إلـى
المعلومات الشخصية من خلال التعرف باستخدام بصمات الأصابع. فلن تكون حتى في حاجة إلى الهاتف الخلوي.
"ليس لدي مساعد شخصي أو سكرتير. وكذلك جميع أعضاء فريقي. ولكن لدينا أحدث المبتكرات".
فالتكنولوجيا أصبحت موجودة في كل مكان الآن.
وأنا أجد ذلك محررًا بشكل هائل، مما يبعث داخلي خوفًا شخصيًا: الخوف من فقدان السيطرة. إنني لا أحب حقًا تفويض جزء مهم من حياتي. يسرني تفويض
مندوب عني في إطار العمل -فكما سترون من القصة في بداية هذا الفصل، أنني أعتقد أنه أمر حيوي- ولكن من حيث حجز الرحلات الجوية، أو الفنادق على سبيل
المثال، أود القيام بذلك شخصيًا. وتتيح لي التكنولوجيا القيام بذلك فحسب. حيث يساعدني ذلك على السيطرة، والأهم من ذلك أن أكون مسيطرًا على حياتي.
ولذلك، أقوم بتفويض التكنولوجيا.
ما أحبه بشأن التكنولوجيا، هو إمكانية الشعور بالحرية. وثمة جانب مظلم بالطبع: فيمكن أن تكون بالغة التعقيد، ومحبطة، بل وخطيرة - ونحن جميعًا على
دراية بأمر هذه المخاطر- ولكن شأنها في ذلك شأن أي جزء جامد في حياتنا، فالذي يجعل التكنولوجيا خطيرة هو الشخص الذي يستخدمها. فالمدافع، والسكاكين
في حد ذاتها لا تملك القدرة على إيذاء الآخرين.
لا يزال هناك نقص مفاجئ في الثقة في التكنولوجيا. وهو مفاجئ لأنه لا يوجد بديل في الواقع.
تمعن في بعض هذه الحقائق:
- إن النمو المتسارع لتأثير التكنولوجيا سوف يستمر بتغيير الطريقة

التي نحيا ونعمل بها بصورة جذرية. ابقَ في الطليعة دائمًا، وليس وراء الستار.
- تشير تقديرات الحكومة الأمريكية إلى أن كل من يدرس الآن سوف يكون قد حصل على ما متوسطه 10-14 وظيفة عند بلوغ سن 38. فلقد اختفت وظيفة العمر
إلى الأبد. وفي العمل، علينا أن ندرك هذا التحول المعرفي الآن.
- أصبحت التكنولوجيا أداة لا غنى عنها في التعليم لطلبة اليوم: إنهم يفكرون بطرق مختلفة - جيل الإنترنت. وإذا لم نحتضن هذا الجيل، فسوف يتسرب من بين
أصابعنا.
ومع ذلك، لا يزال هناك اعتقاد ثابت مناهض للتغيير يفيد بأننا نستطيع تدبر الأمر دون الانخراط في التغييرات التي تحدث كل يوم. ولكن الحقيقة هي أن الزمن لن
يعود أبدًا إلى الوراء.
ومن الرائع على أحد المستويات، أنه كانت هناك صحوة في
اسطوانات الفينيل الموسيقية - ولكن هذا هو كل ما يمكن القيام به تجاه الصوتيات المعنية. وفي الواقع،
لا يشير ذلك إلى عكس مسار التقدم. فكر في مستخدمي فيسبوك الذين بلغ عددهم 1.1 مليار مستخدم. فإن هذا اتجاه لا يمكن تنحيته جانبًا. ولهذا، لا جدوى من
محاربة التكنولوجيا. فإنه إهدار غير ضروري للطاقة في معركة نهايتها محسومة.
"أنا لا أخشى الحاسوب. أنا أخشى عدم وجوده".
إسحق عظيموف
لقد حان الوقت لركوب موجة التغيير، دون أن يسحبك ثقل تفكير المدرسة القديمة إلى الأسفل. وعلى النحو الأكثر قسوة: إما هذا السبيل، أو لا سبيل إلى ذلك
مطلقًا.
تبنَّ التكنولوجيا. عزز الكفاءة. حرر نفسك.
4 حرية الوثوق بحدسك - وموظفيك
أنا أعمل في قطاع التكنولوجيا، في شركة لتكنولوجيا المعلومات تقوم على الأجهزة، والبرمجيات المهمة، رفيعة المستوى. ولذلك ربما تتصور أني، بلا شك، أصنع
معظم التقنيات الحاضرة، وأحدثها. يصاحب ذلك مجال الخبرة. وهو صحيح إلى حد ما.
ولكــن ثمــة منطقــة مــهمة لا أرغــب فــي الاســتمتاع بــالتكنولوجيا بــها، أو الاســتفادة منــها، أو نشــرها. وهــي

فطـرتي. فجمـيع الأدوات، والمعـدات متاحـة لتحـرير شـعوري الغريزي.
ونحن كشركة اتخذنا قرارًا واعيًا بعدم عقد مؤتمرات الفيديو، عندما يتعلق الأمر بعناصر معينة في العمل. ويتنافى ذلك مع التفكير الحالي: فإن مؤتمرات الفيديو
هي الخيار الأخضر الصديق للبيئة، حيث تكون انبعاثات الكربون به عند حدها الأدنى. إلا أن أسلوبي في العمل هو إقامة هذه الشركة على الثقة، وعلى العاطفة.
فأنا لا أؤمن بإقامتها على البيانات، والتحقق من قراراتي استنادًا إلى البيانات فحسب. فيمكنني الاستعانة بأي محلل ليخبرني ما أريد سماعه، باستخدام نفس
البيانات المتاحة.
لــذلك، فــإنني متنــاقض. فــأنا أواظــب علــى اســتخدام خــدمات الإنتــرنت عمــدًا، لأتجنــب التـدخل البشـري، ولكـن عنـدما أقـوم بعمـل مـا أرغـب فـي اختبـار ذلـك الشـعور الغريزي، وأعود إلى الإنسان، وإلى الأساسيات. إذا كنت أعتزم استثمار مائة مليون جنيه استرليني في مركز بيانات جديد، أو الاستحواذ على شركة جديدة، فأود
أن تتاح لي فرصة النظر بعمق في عيون الشخص الآخر، وقراءة لغة جسده. فسوف أصعد على متن طائرة، وأذهب لرؤيتهم.
كما تثق بغرائزك، عليك كذلك الوثوق -حقًا- بغرائز موظفيك. ومع انقضاء كل عام، تصل مجموعة أخرى من جيل الألفية إلى مكان العمل. ويخلق ذلك مشكلة
ملحة في العمل: كيف تدير أشخاصًا تفكيرهم مشتت ومتشعب.
وللقيام بذلك عليك إنشاء فضاء معرفي حول القيم، وتوضيح هذه القيم، بالإضافة إلى رؤيتك،
ثم تعتمد على الأشخاص في إدارة أنفسهم.
تعلم أن تعمل جنبًا إلى جنب مع موظفيك الأصغر سنًا: فتلك العقول المتشعبة تتبنى طريقة تفكير مختلفة كليًا، والتي ستحتاج أن تفهمها، وتتصل بها. [انظر
الفصل الثامن] اسمح لطاقم موظفيك بإدارة وقتهم الخاص، وسيكونون تحت طلبك على مدار الساعة. وقد يجدي ذلك نفعًا كذلك مع الأطفال في المنزل ...
تتباين ردود أفعال الأشخاص تجاه الحرية. في كتاب من حرك قطعة الجبن الخاصة بي (جرير)، يروي سبنسر جونسون قصة فأرين يرتادان المكان ذاته للحصول
على الجبن الخاص بهما. فيأخذ شخص ما الجبن بعيدًا، وينقله إلى

مكان آخر. فيجلس أحد الفأرين هناك بائسًا، وهو يفكر، "يا للكارثة، لا يوجد جبن". بينما
يدرك الفأر الآخر أنه "من المؤكد أنني لن أحصل على أي طعام إذا جلست هنا مكتئبًا. فأنا لست في حاجة إلى التفكير بأنه لم يتبق أي جبن، بل ربما يكون قد نقله
شخص ما، وأنه قد يكون من السهل العثور عليه، تمامًا كما كان أول مرة". فسوف تموت إذا جلست هناك.
بوسـعك الشـروع فـي مراقبـة أنـواع البشـر، وتعلـم تحـديد رد فعـل شـخص مـا قبـل أن يـأتي بـه. وإذا كـان ذلـك سـيحدث، فـأنت تعلـم أن رد فعلـهم سـيكون علـى هـذا النحو، ومن ثم، ربما تتمكن من توجيههم إلى مسار مختلف.
نتمتع جميعًا بحريات مختلفة
في إطار طاقم موظفي الشركة، وبين الأشخاص الذين تلقاهم، وتعمل معهم، يختلف مفهوم "الحرية" بشكل هائل. ويجب أن تكون على دراية بأنه سيختلف في
الغالب عن مفهومك الخاص، وأن عليك أن تتفهم تلك الفروق. ويجب أن تنسجم مَجَسّاتك مع ذلك.
فيما يتعلق ببعض الموظفين الصغار، فهدفهم هو الحضور إلى العمل، والعمل بجد، واستلام أجورهم، والخروج في عطلة نهاية الأسبوع والتخلص من الضغط،
والحصول على بعض المتعة، مع معرفة أنهم سيعودون إلى العمل صباح أول أيام العمل الأسبوعية. فليس لديهم التزامات، أو أسر يعولونها، وبالتالي، فحقيقة
أنهم يستطيعون العودة إلى منازلهم في نهاية المساء، والاسترخاء - ما لم تكن هناك دعوة طارئة للعمل- تعني أنه ليس هناك ما يدعوهم للقلق. تلك هي حريتهم.
إن توفير الأمن والكيان والقواعد قادر على تعزيز الشعور بالحرية. بما أنني أتوقع وجود شرائح استثنائية، وغير متناسقة بين عقليات فريق الإدارة الخاص بي -وفي حياتهم في بعض الأحيان- ونتيجة لذلك أحتاج أن أمنحهم نوعًا
مختلـــفًا مـــن الحريـــة، لتمكـــين قـــدراتهم علـــى القيـــام بـــذلك. إذا كـــانت لـــديهم التزامـــات عائليـــة، يجـــب علـــيّ أخـــذ ذلـــك بعـــين الاعتبـــار. فبمنحـــهم الحريـــة للقيـــام بكافـــة احتياجاتهم كجزء من حياتهم كبالغين، تزداد قيمتهم بالنسبة لي، لأن ذلك يحرر عقلهم ليركزوا على الأشياء التي أريدهم أن يركزوا عليها.
لقد تعلمت أن أحاول تحديد ما تعنيه الحرية لدى الآخرين. عندما كنت في ريدباس، كنا نمر بمرحلة قاسية من استقطاع الرواتب،

والموظفين، مع عدم وجود أية
نقود في الطريق إلينا. لقد كنا في وضع الصراع للبقاء. كان وجود
ديف، أحد أعضاء الفريق، أمرًا حاسمًا، حيث كان من بين القلائل
المتبقين ممن لديهم المعرفة
بالبنية التحتية لمبانينا. وفي ذلك الوقت، كان مبنى الركاب 5 بمطار
هيثرو قيد البناء، كما كان العمل جاريًا بغيره من مشاريع البناء
الكبرى، ولذلك كنا في حاجة
ماسة إلى مهاراته بالبنية التحتية.
في خاطري، كنت أفكر أنني لم أكن قادرًا على منحه نقودًا أكثر من
تلك التي كان يتقاضاها في ذلك الحين، وأن جميع المتخصصين
الآخرين في البنية التحتية تم
إغراؤهم للعمل لدى شركات أخرى، خاصة وأنهم كانوا يظنون أن
ريدباس كانت على وشك الانهيار.
لذا، جلست مع ديف، وقلت له: "أنا في ورطة الآن، بصفتي مديرك.
فأنا لا أستطيع تحمل تكلفة ما أخشى أنك ستريده، ولكنني حقًا لا
أريدك أن تغادر. فوجودك
يهمني". فأجاب، "قد يدهشك ذلك، يا مايك. رغم أن المزيد من المال
سوف يحدث فارقًا -وأنه كلما أعطيتني مزيدًا من المال، ستزداد
سعادتي- فإن الأهم لدي هو
أن أتمكن من رؤية أطفالي كل أسبوعين". لقد كان قد انفصل عن
زوجته، وكان أطفاله يعيشون مع والدتهم في ويلز. وكان كل
أسبوعين يخوض طريقه من لندن
إلى ويلز، ويكون محطمًا صباح آخر أيام العطلة الأسبوعية، وبعد ذلك
يضطر إلى المغادرة عند منتصف النهار ليقطع الطريق الطويل عائدًا
إلى لندن.
فسأل إن كان بإمكانه الحصول على عشرة، أو خمسة عشر يومًا
كعطلة إضافية كل عام، بحيث يتمكن من اتخاذ أحد آخر أيام العمل
الأسبوعية كعطلة، ليسافر
مبكرًا، ويقضي مزيدًا من الوقت برفقة أطفاله. كنت أعلم أنه كفء
لذلك. فقد كان سيقوم بكل العمل الشاق الذي أحتاجه خلال الأربعة
أيام الأخرى من الأسبوع.
كان السماح له باتخاذ يوم عطلة إضافي بصورة رسمية كل بضعة
أسابيع، هو ما أبقاه بالشركة، وليس الراتب. حيث أدركت أن الحرية
هي مفتاح الحل. ولذلك،
فكل مخاوفي فيما يتصل بعدم قدرتي على منحه ما يكفي من النقود،
وأنه كان سيحذو حذو زملائه ويغادر، لم يكن أي منها صحيحًا. كان
بإمكاني وضع حد لكل

ذلك، بالذهاب إليه مسبقًا، وفي وقت مبكر، قائلًا: "فلنتحدث عما تجده مهمًا". وهذا درس تعلمته.
* *
تذكر، لا تتردد في أن تكون لديك رؤية. لا تفترض أنك لا تستطيع القيام بشيء ما لمجرد أنه بعيد المنال، أو أنه غير محتمل، أو حتى يبدو مستحيلًا. فقبل ألف سنة،
هل كان بمقدورنا أن نتوقع الطيران إلى نيويورك في ثلاث ساعات بواسطة طائرة كونكورد؟ "عذرًا، ما هي كونكورد؟ ... ثلاث ساعات إلى أمريكا؟ بل إني لا أستطيع
الوصول إلى نهاية الطريق خلال ثلاث ساعات. فالطريق إلى لنديني‌وم يستغرق أكثر من ثلاث ساعات!".
"الشيء الذي يحدد الاحتمالية والإمكانية هو الحدود التي نضعها لأنفسنا. وليس العالم الذي نعيش فيه".
إذا تبنيت هذا التوجه الفكري، فهذا يعني أنه يكاد لا تكون هناك دقيقة واحدة في حياتك غير مهمة. حتى عندما تكون نائمًا فإنه أمر ذو قيمة، لأنه يجعلك منتبهًا
ومدركًا لتحديات اليوم التالي.
التحمس لرؤية ما، والإيمان بها هو الخطوة الأولى لكي تصبح حقيقة واقعة. وبعد ذلك، تشعر أنك تستغل كل ثانية. فإنه أمر يتعلق ببناء العادات. فأنا أعتقد
حقًا أنني لا أستطيع القيام بشيء أفضل، أو أكثر قيمة لي مما أقوم به الآن. إذا كان عليك أن تسأل نفسك: "حسنًا، أليس كذلك؟"، فإن هذا في حد ذاته يدفعك
لأن تكون أكثر نفعًا.
أحيانًا، أجلس متأففًا، وأقول أنا بحاجة إلى استراحة. وسوف ألعب لعبة فيفا لكرة القدم لمدة خمس دقائق. والآن، هل هذا مضيعة للوقت؟ لا، لأنه يعيد ضبط
ذهني. فإنه يبعدني عن شيء قد تعمقت فيه أكثر من اللازم. ومن ثم، أستطيع المضي قدمًا. بل إنني لا أكمل المباراة حتى النهاية. فكل ثانية مفيدة، حتى وإن كنت
تعتقد أنها مضيعة للوقت.
هناك تعبير قائل، "الوقت من ذهب". وبدلًا من ذلك، فكر به على هذا النحو: الوقت مجاني. ولهذا، استخدمه ليحررك. فالحرية أكثر قيمة من المال!
عامل الحرية #forgetstrategy
@GETRESULTSBOOK
تأتي المسئولية ثمنًا للحرية. فكلما زادت حريتنا، زادت المسئولية على

عاتقنا
تخلص من الخوف وزد الحرية، زد الحرية وزد المسئوليات، زد المسئوليات وحد من الحرية
يمكننا أن نصنع حريتنا الخاصة، بإطلاق سراح أنفسنا من سجن الخوف العقلي
إن الحرية هي حالة ذهنية، الحرية هي اختيار
تبنَّ الحرية التي تقدمها التكنولوجيا: عزز الكفاءة، وحرر ذاتك
فكر إذا ما كنت قادرًا على القيام بشكل أساسي واحد في حياتك على نحو مختلف: فالتغيير هو المحفز للتحرير
"أن تكون حرًا لا يعني فقط التخلص من الأغلال التي تقيدك، بل أن تحيا على نحو يحترم حرية الآخرين، ويعززها".
نيلسون مانديلا
3

المرونة

"إذا وضعت الخطط في قوالب جامدة، وقلقت بشأن تنفيذها بحذافيرها، فلن تكون مستعدًا لمواجهة التحديات التي تنشأ، تلك التحديات التي لم تفكر حتى بها".

المشكلة: فتش عن العميل

في أوائل حياتي المهنية، وجدت نفسي مقيمًا في فرنسا، وأعمل بشركة تدعى ترايكورد سيستمز Tricord Systems. لقد كنا ننشئ خوادم فائقة، بخلاف تلك التي
كنت أعرفها في ذلك الوقت، أو التي كنت قد رأيتها في أي وقت سابق.
لـم يكــن لــدى الشــركة مكتــب بعــد. ولــذلك، بعــد ظــهر أحــد أيــام العطلــة الأســبوعية، وجــدت نفســي جــالسًا فـي شـقة شـبه فارغـة، وتكـاد تكـون خاليـة مـن أي أثـاث،
وأتصفح ما يوازي دليل الصفحات الصفراء، محاولًا العثور على شخص ما لأبيعه تلك الأشياء المسماة بالخوادم الفائقة. لأنه، إلى جانب الافتقار إلى المكتب، أو
مكان الإقامة، واجهت نقصًا هائلًا في العملاء. فقد كانت مهمتي العثور عليهم.
الحل: دع أصابعك تقوم بالمشي
أثنــاء التنقــل بــين الصــفحات، فــي محاولـة تحـديد شـركة يبـدو اسـمها إنجلـيزيًا، صـادفت رقـم المقـر الرئيسـي لشـركة جيـه. بـي. مورجـان ببـاريس. كـانت تلـك شـركة قـد
سمعت بها مسبقًا. وظننت أنني قد قطعت نصف المسافة لكوني قادرًا على التحدث معهم بالإنجليزية. اتصلت على الرقم، وأنا أتوقع تمامًا أن أجد نفسي عدت إلى
نظــام الــهاتف الــداخلي قبــل أن أتمكــن مــن الوصـول إلـى اسـم أي شـخص يكـون لـديه الصـلاحية لاتخـاذ قـرار الشـراء. وبالمصـادفة، تبـين أن الشـخص الـذي أجـاب علـى
الهاتف كان أمريكي الجنسية، وهو نائب مدير عام مسئول عن بنيتهم التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والذي جاء إلى المكتب في عطلة نهاية الأسبوع للحاق بركب
العمل. رمية من غير رامٍ.
انتهى بنا المطاف بإجراء مناقشة عنيفة -ذلك الجانب من النقاش التام فحسب- وهو يخبرني أنه لم يكن يرغب في الحديث معي مطلقًا. كان يتعين عليّ الحفاظ على
التفكير السليم، مع التكيف المستمر، وتعديل خط الهجوم الخاص بي، ودحض كل حجة مضادة يواجهني بها، حتى وافق على تحديد موعد معي، ربما فقط
ليفلت مني، وينهي هذه المكالمة.
النتيجة: الحياة الوردية

بحلول الوقت الذي وصلت به لحضور الاجتماع مع رالف زيجلر، نائب المدير العام بشركة جيه. بي. مورجان، كان قد اتخذ الوقت الكافي للبحث عن شركة ترايكورد
سيستمز، وكشف عن أن شركته كانت تتطلع إلى شراء خوادم فائقة في القريب العاجل. وقد اشتراها مني. وتبين أنها كانت صفقة مجزية للغاية. أصبحت شركة
جيـه. بـي. مورجـان مـن العمـلاء المـهمين للغايـة؛ ولـم يثبـت ذلـك لرؤسـائي الجـدد فـي العمـل أنـي قـادر علـى توفـير عمـلاء جـادين فحسـب، بـل أصـبح ذلـك بـدوره أيـضًا
نقطة مرجعية لي في الجولة المقبلة من مكالمات البيع. فعندما سُئلت عمن اشترى أيضًا واحدًا من تلك الخوادم الفائقة، كنت أستطيع القول، "اشترت شركة جيه.
بي. مورجان بعضًا منها، فقط بالأسبوع الماضي".
تتمــركز مكــاتب شــركة جيــه. بــي. مورجــان فــي ميــدان فانــدوم، وهــو أيــضًا مقــر فنــدق ريــتز. وأســفل الميــدان توجــد متاهــة مــن الأنفــاق بــها أقبيــة، تحتــوي علـى خزائـن،
وصناديق ودائع. اصطحبني رالف إلى هناك بالأسفل ليريني الأقبية، وأصبحنا صديقين حميمين.
نشأت بيننا ألفة، لأنه كان يتحدث بالإنجليزية في باريس، مثلي تمامًا. عندما تحدثنا لأول مرة عبر الهاتف بعد ظهيرة يوم العطلة الأسبوعية هذا، كان غاضبًا،
وفظًا معي للغاية -"إنك لن تحصل أبدًا على موعد معي، لاتصالك بي في مثل ذلك الوقت غير المحمود"- وقد كنت قادرًا على الرد، وتحويل ذلك إلى دعابة على
نحو أظنه كان مستحيلًا على أي مندوب مبيعات فرنسي، حتى وإن كان يتحدث الإنجليزية بطلاقة. ربما تظن أن حقيقة أني لست فرنسيًا كانت في غير صالحي وأنا
أحاول بيع أجهزة الحواسيب هناك، ولكن في الواقع، كان النقيض هو ما حدث.
تعلمت عدة دروس أخرى حول المرونة خلال فترة عملي في فرنسا. عندما وصلت إلى باريس لأول مرة للعمل لدى شركة فرنسية أخرى تدعى جوبيل Goupil، قضيت الأيام القليلة الأولى وأنا أحاول على عجل ترتيب شقة لأقيم
بها. ولم تكن تلك بالمهمة السهلة: فقد كان استئجار العقارات في باريس أعلى من القيمة العادية، وكان ذلك سوق مالك العقار. وكانت معرفتي باللغة الفرنسية

تقع ما بين المنعدمة، والضئيلة للغاية. وكدت أنسى، لقد كانت عطلة نهاية الأسبوع. ولم يكن وكلاء العقارات الفرنسيون يعملون في عطلات نهاية الأسبوع ...
ومع مزيج من الجرأة والصخب، عثرت على شقة صباح أول أيام العمل.
وفيما بعد، كنت أبحث عن وظيفة مختلفة. التقطت الصحيفة، ولاحظت إعلانًا بها -باللغة الإنجليزية- يطلب مساعدًا شخصيًا للمدير التنفيذي لشركة ناشئة
تدعى International Computer Group (ICG). اتصلت بهم، وأخبرتهم أني لا أرغب في العمل كمساعد شخصي، ولكنهم إذا كانوا قد بدءوا بالعمل للتو،
فلا بد أن لديهم وظيفة تناسبني. وكان المدير التنفيذي، جاريث كادوالدر، قد وصل إلى باريس مؤخرًا، وكان الفريق يتكون منه هو فقط؛ وكنت أستطيع فهم ذلك
جيدًا. فدعاني لألتقي به، وانضممت إلى الشركة، وعملت بها لفترة دامت أربعة أعوام.
*** ***
الرؤية مرنة. والاستراتيجية ثابتة.
يعود ذلك إلى قضية الرؤية والاستراتيجية. فالرؤية مرنة على نحو بارز ودائم. والاستراتيجية -وخاصة في إطار بيئة المؤسسات التجارية- ليست مرنة بطبيعتها.
لا بد أن تكون الاستراتيجية مكتوبة، ويستحيل أن تناسب جميع الاحتمالات. يمكنك المحاولة. يمكنك أن تحضر فريقًا كاملًا يعمل على وثيقة استراتيجية، ويحدد
جميع الاختيارات، والعناصر التي يمكن تصورها. ثم يتغير شيء ما، لم يضعه أحد في الحسبان، وإذا كنت تعيش وفق استراتيجية، فستكون قد علقت في مأزق.
ولكن إذا كانت لديك رؤية، فلا يهم ما يحدث، لأنك ستعرف كيف تكيف إجابتك مع أي مما يحدث، حيث إن كل ما عليك فعله هو الرجوع إلى الرؤية المشتركة.
فكر في الأمر على هذا النحو: فلتنسَ الخريطة، ولكن أحضر البوصلة.
دعني أقدم لك مثالًا على ذلك.
في عام 2013، نشب حريق هائل في المبنى المجاور لمقر عملنا في باريس، حريق خطير دمر البناية الأخرى، وهدد بإجبار جميع الشركات المجاورة على التوقف عن العمل.
جــاء رجــال الإطفــاء لرؤيـة طـاقم موظفينـا، وقـالوا إن

عليـهم المغـادرة فـورًا، حتـى وإن لـم يكـن هنـاك تـهديد مباشـر، وشـخصي لـهم. وكمـا أوضـح لنـا رجـال الإطفـاء، ستغلق سيارات الإطفاء الخاصة بنا جميع مخارجكم، ومن المرجح أن نبقى هنا طوال اليوم على الأقل، وربما لفترة أطول. وعلى الرغم من أنه كان من الأسهل أن
يـحزم المـوظفون أمتعتـهم، ويـذهبوا، فإنـهم قـالوا: "حسـنًا، نحـن سـعداء بـاحتجازكم لنـا هنـا". اختـاروا فـريقًا أسـاسيًا قوامـه سـتة أشـخاص، وأجلـوا مـن تبقـى مـن الموظفـين، وبقـوا هنـاك طـوال المـدة التـي اسـتغرقتها السـيطرة علـى الحـريق، مـع ضـمان أن الشـركة يمكنـها الاسـتمرار بـالعمل، ومواصـلة تقـديم الخـدمات للعمـلاء والزبائن.
وهو الأمر الذي يجعلني أشعر بالاستياء الشديد حيال هذا الهراء برمته - تعسفات إدارة الشركات، والقيم، والأخلاقيات. لأنك لا تستطيع أن تصدر تشريعًا حول
ما حدث في باريس. فما الذي يمكن أن أضيفه بكتيب الموظفين لأخبر طاقم العمل أن ولاءهم لقاعدة العملاء يجب أن يكون قويًا لدرجة تحتم عليهم البقاء في
أماكنهم حتى في حالة وقوع حريق؟ فكان المشرعون سيوجهون لنا النقد بسبب الصحة والسلامة، على أية حال. ولكن، الأهم من ذلك، فأنا لا أريد أن يشعر طاقم
الموظفـين بأنـهم مجبـرون علـى البقـاء فـي المبنـى - حتـى وإن كـان ذلـك خـلاف رغبتـهم- لمجـرد أنـه إجـراء مكتـوب بوثيقـة اسـتراتيجية. فـأنا أريـدهم أن يتخـذوا ذلـك القـرار
لأنفسهم، وبأنفسهم، وفقط لأنهم يريدون ذلك حقًا. والسبب وراء رغبتهم بذلك هو أنهم يؤيدون رؤية تتسم بالقوة، والمرونة الكافية للاستجابة إلى أي موقف
معين قد يقع على حين غرة. (وأتقدم بالشكر، والامتنان إلى ستيفان، العضو المنتدب الفرنسي الخاص بي).
كان يجب أن تكون في أذهانهم باستمرار. كان يجب أن تكون في قلوبهم. ويشكل هذا جزءًا مهمًا من طريقة عملنا.
"إن التشجيع الفعال لرؤية مشتركة يشجع بدوره الاستدامة طويلة الأجل للمشروع التجاري".
كنت أحضر أحد المؤتمرات في بوسطن، واجتمعت بعدد من المستثمرين. كان أحدهم مستثمرًا منذ الاكتتاب العام للشركة في عام 2007، وقد ساهم في الارتفاع المهم في الأسهم على مر السنوات. وإ

جانبه كان هناك مستثمر محتمل، كان يدرس أمر الانضمام إلينا، أو عدمه. فكان يقول: "حسنًا يا مايك، فهمت قصدك.
أنا أفهم. وأنا نادم على عدم شراء الأسهم فيما مضى، إلا أني سأخوض هذه المخاطرة. ولكن لدي سؤال واحد. إنك أنت، وشركة تيليسيتي وجهان لعملة واحدة.
فمايكل توبين، وتيليسيتي مرتبطان؛ ولا يمكن الفصل بينهما. فماذا سيحدث إذًا، إذا صدمتك حافلة؟".
وقبل أن أتمكن من إجابته، التفت إليه المستثمر الذي كان معنا منذ عام 2007، ثم قال: "بإمكان شطيرة جبن أن تدير العمل بهذه الشركة".
ماذا؟ "بإمكان شطيرة جبن أن تدير العمل بهذه الشركة". ثم أدركت ما كان يقصده. فالأمر الذي يوضحه كان التالي: أ) لم يكن هناك اعتماد متبادل بيني وبين
الشركة، ب) كانت مواعيد التسليم لدينا ثابتة، ج) في هذه الأوقات غير الآمنة للغاية، حيث تكون الأسواق شديدة التقلب، يكون نموذج العمل في الشركة بسيطًا
ومستقرًا تمامًا كشطيرة جبن. واعتبرت ذلك إطراءً.
إنني في صميم الرؤية، بيد أن الرؤية ليست متوقفة عليّ. فإن لها حياة، وحيوية لا تخضع لسيطرتي. فأنا لم أكن في باريس عندما شب الحريق، ولم أناقش مع
طاقم الموظفين قرارهم بالبقاء. فإن تيليسيتي جروب قادرة على البقاء بدوني، لأنها ستحتفظ بالرؤية.
عدم فعل شيء ليس حلًا أبدًا
المرونة تتيح لك اتخاذ القرارات الصعبة. فمن اليسير للغاية أن تقع أسيرًا لـ"صعوبة" القرار. وهذا هو الوقت الذي تحتاج فيه أن تفلت من تلك النظرة التي ترى بها
القرارات.
تسمى البديهيات بهذا الاسم، لأنها لا تتطلب منك استخدام عقلك للحظة واحدة. فإذا كان القرار واضحًا، فاتخذه.
تمامًا مثل الأشخاص الذين سوف يؤيدون هذا الموقف، ثم يلتفتون، ويقولون إنهم لا يستطيعون اتخاذ القرار: ما بين هذا القرار أو ذلك القرار، وهذا الخيار أو
ذاك.
ورأيي في ذلك هو أنه إذا كان الاختياران متقاربين إلى هذا الحد، فلن يكون قرارك سيئًا للغاية في كلتا الحالتين. قد يكون أحدهما أفضل من الآخر بدرجة طفيفة،
إلا أن الفارق سيكون ضئيلًا للغاية. فلتجرِ قرعة وتقم بالاختيار.

فأسوأ شيء تفعله هو عدم اتخاذ قرار.
ذات مرة، وجدت نفسي في هذا الموقف، عندما كنت في حيرة شديدة من أمري حول تغيير أحد الأعضاء الرئيسيين بطاقم العمل، أو الإبقاء عليه. وكنت أخترع
مجموعة كاملة من الأسباب التي تفيد بإمكانية تأجيل ذلك القرار الذي كنت أعرف، في صميم قلبي، أنه يتعين عليّ اتخاذه. فقد كنت أوازن بين القرار، وبين أثره
المحتمل على الشركة.
تطلب الأمر شخصًا من خارج الشركة ليجعلني أرى المشكلة. "إذا لم تجرِ هذا التغيير يا مايك، فما تقوله هو أن أسباب عدم قيامك بذلك، أصبحت هي مشكلتك
الآن. تذكر، القرار قرارك. إذا كانت هذه شركتك الخاصة، ولم تكن شركة عامة، فماذا كنت ستفعل؟" فقلت: "كنت سأطلب منه المغادرة، على الفور". "حسنًا،
إذًا هذا هو قرارك".
عندما أتحدث بشأن قضايا العمل مع أصدقائي، يساعدني ذلك على تخيل سيناريو، فضلًا عن أنه يساعدني كذلك على التفكير بشأنه على طريقتي الخاصة. فمن
خلال الاستماع إلى ما أقوله أنا، دون أن يقترحوا عليّ شيئًا بالضرورة، أساعد على توضيح المسائل في ذهني. وهو مثال آخر على البقاء مرنًا.
ينبغي أن تكون المرونة حالة ذهنية لجميع الموظفين من القمة، وحتى القاعدة، بما في ذلك مهارة الاستماع إلى وجهات النظر في جميع أنحاء المنظمة.
"الرجل العاقل يغير نفسه ليتلاءم مع العالم. أما الرجل غير العاقل فيصر على محاولة تغيير العالم ليتلاءم مع نفسه ... ولهذا يعتمد كل تقدم على الرجل غير
العاقل".
جورج برنارد شو
امنح القرارات المرونة القصوى
العنصر الآخر من الحفاظ على المرونة في اتخاذ القرارات هو تأخير اتخاذ القرار النهائي قدر الإمكان. فموعدي النهائي للنقر على الأزرار هو في اللحظة الأخيرة تمامًا،
ولــيس قبــل ذلــك. ومــن ثــم، وبصــرف النظــر عــن أي شــيء آخــر، أكــون قــد اتخــذت قــراري - حتــى وإن ثبــت أنــه كــان خــاطئًا، إذا كــان قــريبًا إلــى هــذا الحـد، فـإن القـرار

سيكون، مع ذلك، جيدًا قدر الإمكان. فهذا هو موعدك النهائي.
انتظر حتى آخر لحظة ممكنة لاتخاذ قرارك، لأن أشياء كثيرة قد تتغير في هذه الأثناء. وتضخم شبكة الإنترنت هذه النقطة حيث توفر فيضًا مستمرًا من المعلومات،
التي تتجدد، وتتغير طوال الوقت.
إذا كنــت فــي الطــريق إلــى اتخــاذ قــرار مـا، فسـوف تحـدد علـى الأرجـح سـلسلة مـن الخطـوات التـي يجـب عليـك تخطيـها حتـى تصـل إلـى نقطـة اتخـاذ القـرار. ولا يغرينـك التعجيل بالأمر- فربما يصلك مزيد من المعلومات عند اقتراب الموعد النهائي، والتي سوف تغير ما يجب أن يكون عليه هذا القرار. ابدأ دائمًا من الموعد النهائي لاتخاذ
القرار، واعمل في الاتجاه المعاكس.
أحببه، اتركه، غيّره
فيما يتعلق بمشاكل العمل، ليس غريبًا أن تعلق في المشكلة، وأن تسمح لها باستهلاك جميع طاقاتك لدرجة تعوق رؤيتك للطريق من أمامك.
ثمة شعار أؤمن به تمامًا: أحببه، اتركه، غيره.
كان هذا شيئًا تعلمته من ممارس اليوجا جاجديش باريخ. فقد أخبرني ذات مرة أنه إذا كان هناك أي شيء يعكر صفوك، أو كنت لا تحب شيئًا ما في حياتك، مهما
يكن، إذا كنت غير راضٍ عن حياتك الزوجية أو الوظيفية، فلا يقدر على تغيير ذلك إلى الأفضلٍ سوى ثلاثة إجراءات فحسب.
فالبقاء ساكنًا -وعدم اتخاذ قرار، أو المضي قدمًا بالوضع الحالي- ليس هو الحل. سوف تكون تعيسًا دائمًا، وستكون بذلك تهدر حياتك، وتدمرها بتعاستك، فضلًا
عن حياة الآخرين (على الأرجح). ولذلك، لديك ثلاثة خيارات: أحببه، أو اتركه، أو غيّره.
أحببه: عليك أن تحب، وبشدة، الشيء الذي يجعلك تعيسًا في الوقت الحالي. وهو ليس بالأمر اليسير مطلقًا. ولكن إن استطعت حمل عقلك على عدم تزييف
ذلك الشعور، وأن تتعلم حقًا أن تحبه، فسوف تكون مشكلتك قد انتهت.
تقبــل الأمــر كمــا هــو حــقًا، علــى المســتوى العقلــي. إذا فقــدت شــخصًا تحبــه، فتقبـل الأمـر. وهنـاك وفـرة مـن الاسـتراتيجيات المتيسـرة حـول كيفيـة القيـام بـذلك، ولكـن بمجرد أن تقبله، لا يملك القدرة على إيذائك مجددًا.
اتركه: ابتعد فحسب، وستكون مشكلتك قد انتهت. قد تكون لديك

مشاكل أخرى، ولكن تلك المشكلة قد انتهت.
اتركه، وسر مبتعدًا عن الألم. وهذا ليس يسيرًا كفقد شخص ما، لأنك لا تستطيع الابتعاد عن حقيقة فقده، فإنه قد ذهب بالفعل. إذا كنت برفقة شخص لا
يجعلــك تشــعر بالســعادة، فتعلــم أن تحــب الشــيء الــذي يفعلــه، ولا يجعلــك تشــعر بالســعادة حــاليًا، أو حــاول أن تمنعــهم عــن القيــام بالأشــياء التــي لا تجعلــك
سعيدًا.
ولكنك تملك خيار أن توليهم ظهرك، وتبتعد.
غيّره: حاول تغيير الشيء القائم أمامك، ويجعلك تعيسًا.
إذا كنــت لا تفعــل أيًا مــن تلــك الأشـياء الثلاثـة، فمـا قـد يبـدو كـالخيار الـرابع -البقـاء سـاكنًا، وعـدم القيـام بـأي شـيء- هـو لـيس خيـارًا فـي الحقيقـة، وذلـك لأنـه إهانـة لحياتك الخاصة، ولوالديك اللذين بذلا الكثير في ولادتك، وتنشئتك.
تميــل الغالبيــة إلــى خيــار التغــيير؛ فإنــهم يحــاولون تغــيير الوضــع. حســنًا، كــيف تجــري التغــيير؟ معظــم الأشــياء يمكــن تغييرهــا إلــى حــد مــا، ولكــن إذا كــان لا يمكـن تغييرها، إذا كان لا يمكن تغييرها حقًا، فلماذا إذًا تشعر بالضغط بشأنها، لأنك تعود إلى نقطة البداية مرة أخرى: أحببه، أو اتركه. إذا كان تغييره بإمكانك، فلا
يهم ما تفعله، ما دمت تحرز تقدمًا. فأيًا كان ما يمكنك فعله، فافعله.
ووضع ذلك موضع التنفيذ ليس بالأمر اليسير. ففي كثير من الأحيان، عند محاولة تطبيق ذلك على حياتي الخاصة، نادرًا ما كنت أنجح في القيام بذلك، وانتهى بي
المطاف لمدة طويلة عالقًا في ذلك الخيار الافتراضي الرابع، وأجلس هناك جامدًا.
ربمــا تعتقــد أنــي أظــن نفســي مـاهرًا نظـرًا لقـدرتي علـى الكتابـة حـول تلـك الأشـياء، ولكـن، صـدقني، هنـاك مـواقف عـديدة فـي حيـاتي أكـافح بـها مـع ذلـك المبـدأ الواحـد: "أحببه، أو اتركه، أو غيّره". ربما تكون هي النصيحة الأقوى، والأبسط، ومع ذلك الأصعب من حيث اتباعها.
وهو رد فعل بشري طبيعي. فما من أحد يحب التغيير. ونحن لا نحب التغيير إلا عندما نكون متحكمين في هذا التغيير. فإذا كنا نملك مقبض التحكم، يسعدنا أن
يكون تحت سيطرتنا. فإذا كنا نقود السيارة بتهور، نكون سعداء، لأن الأمر ممتع، ولكن إذا كنا ركابًا، وكان شخص آخر يقود السيارة بتهور، ينتابنا الذعر لأننا لا

نسيطر على ما يجري.
إننا لا نحب التغيير ما لم نكن نحن محفزيه، وعندما يحدث التغيير خارج نطاق سيطرتنا، لا نشعر بالارتياح عمومًا. فالوضع الراهن هو الوضع الافتراضي لدينا.
وهدفي هو نشر فلسفة "أحببه، اتركه، غيّره" في أرجاء الشركة.
فحتمًا، إذا كان الموظفون لا يشعرون بالرضا في المنزل، فسيؤثر ذلك على أدائهم في العمل. ومن
الأشياء المفيدة التي أقوم بها في الاجتماعات المباشرة مع مديري الأقطار بشركتي هو الاستماع إليهم وهم يتحدثون بشأن أشياء متعلقة بمنازلهم. الاستماع هو كل
ما أفعله. نظرًا لأني لا أستطيع أن أمد لهم يد العون في زواجهم، أو غيره من المواقف الشخصية، ولكن يسعني الاستماع إليهم. فيمنحهم ذلك جمهورًا، شخصًا
يتعاطف معهم، مما يهدئ من روعهم في الغالب، ويسمح لهم بالتركيز في المسائل التي يجب تنفيذها في العمل، والشركة.
المشروعات الصغيرة، والشركات الناشئة تكون مرنة دائمًا: احتفظ بتلك القدرة، وعززها لتتعامل مع التغيير المصاحب لتوسع الشركات
إن الأعمال التجارية في عالم متصل ومترابط تتطلب المرونة. في صباح أحد الأيام التقليدية مؤخرًا، جاءتني أربع مكالمات هاتفية، متعلقة بصفقات عمليات الدمج
والاستحواذ، بينما كنت في طريقي من مفرق الطرق Elephant & Castle متجهًا إلى وستمنستر للمشاركة في نقاش حول التعليم. ومن هناك، وأنا في طريق
العـــودة إلـــى المكتـــب، ترأسـت مؤتمـرًا هـاتفيًا آخـر مـن داخـل سـيارة الأجـرة. وبمجـرد وصـولي إلـى المكتـب، أجـريت اتصـالًا هـاتفيًا مـع المـدير التنفيـذي لإحـدى شـركات الاتصالات الكبرى، في محاولة لتسوية قضية صعبة، وقد تستدعي اللجوء للقضاء، متعلقة بالموظفين.
وعلى قائمة مهامي لبقية اليوم، كنت أحاول شراء مشروع تجاري في أيرلندا؛ كنا قد تقدمنا بعرض، وكنا نساوم على السعر. كما كنا نتفاوض على شراء مشروع
تجاري في إيطاليا في الوقت نفسه، في مرحلة مختلفة بعض الشيء من العملية، حيث نمركز أنفسنا مع فريق إدارته، جنبًا إلى جنب مع مراقبة الشركات في أوروبا
الشرقية. وكانت قد بدأت للتو محادثة بشأن شركة تجارية بولندية.
وعلى الجانب الآخر، كنت أحاول فهم من قد يرغب في شرائنا، مع

ارتفاع سعر السهم لدينا،
وأتساءل إن كانت هناك إشاعة ما تدفعه. كنت قد التقيت بثمانية
وستين مستثمرًا على مدى الأسابيع الثلاثة المنصرمة، وتضمن ذلك
ثلاث رحلات إلى الولايات
المتحدة الأمريكية. كان عندي اجتماع مجلس ادارة شركة سويدية
لإغلاق الحسابات السنوية، بالإضافة إلى اجتماع مجلس إدارة أيرلندي.
كنت ألتقي بجهة توظيف
لشغل دور رئيسي داخل الشركة، وأستضيف ضيوف العمل في
المساء.
هناك دائمًا مليون شيء يحدث في وقت واحد. وإذا كنت أتبع عملية
التفكير المتسلسل، كنت اضطررت إلى تنحية 99% من كل هذه
الأشياء جانبًا، وركزت على
شيء واحد فحسب.
إنني أتلقى 300 رسالة بريد إلكتروني، أو نحو ذلك، يوميًا، وعندما
تصلني رسائل كثيرة للغاية نظرًا لمشاركتي في عدد هائل من
الأنشطة الأخرى، أصل إلى مرحلة
حــيث يكــون أفضــل مــا يمكننــي فعلــه هــو إعـادة إرسـال
أقـدم رسـائل البريـد الإلكتـروني غـير المقـروءة -أي التـي لـم
يتـم التعـامل معـها- لنفسـي مـرة أخـرى. فآخـذ أقـدم
الرسائل التي يبدو بوضوح أنني لم أتعامل معها... وأرسلها إلى أعلى
القائمة. ويجعل ذلك التعامل مع القائمة أسهل بكثير، لأني لم أقرأ
رسائل بريد إلكتروني
فاصلة بين الرسائل غير المقروءة. كما تمنحني دفعة تحفيزية كذلك.
لقد بدأنا جميعًا باستخدام ذلك الأسلوب في المعالجة المرنة، والتي
جاء نموها مقترنًا بنشأة التكنولوجيا متعددة المنصات. وفي ريدباس،
عملت برفقة شاب يدعى
جون بورتر، وهو ابن ديم شيرلي بورتر (وحفيد جاك كوهين، مؤسس
سلسلة Tesco). كانت شخصية جون مثيرة للاهتمام. كانت المرة
الأولى التي التقيته بها في
مطعم Smiths في Smithfields. وكان مريضًا بالخدار إلى حد ما،
ولذلك، بمجرد أن قال: "أخبرني عن نفسك"، غلبه النعاس ...
وعنــدما بــدأنا العمــل ســويًا، كــان أكثــر مــا أثــار إعجــابي
فــي جــون هــو قــدرته علــى القــفز مــن موضـوع إلـى
موضـوع آخـر مختلـف عنـه تمـامًا. كـان يـدير عشـرات
المشـاريع
التجاريــة، ويلاحــق فــرصًا أخــرى. قــد يجلــس هنـاك، يـحزم
حقيبـة، وهـو يرتـدي حـذاء الجـولف الخـاص بـه، ويلتقـط هاتفـه

لإجـراء مكالمـة سـريعة، تـدوم لمـدة دقيقـة
واحدة، حيث ينهي حديثة بسرعة، ودون توقف، ثم يعود مباشرة،
ويتفاعل مرة أخرى. فكان قادرًا على الاندماج، بعمق، مع أي ما كان
يحدث، في تلك اللحظة
بعينها.
وبالتالي، لا بد أن يكون هناك تشريح دقيق، وتام للحياة. والآن، يبدو
ذلك لي أشبه بطريقة تعليم الأطفال اليوم، بدلًا من الطريقة المتبعة
في تعليمهم قبل مائة
عام. وإذا ظننت أن تلك الطريقة هي الأكفأ لدي في إدارة العمل، فإن
هذا يمنحني قدرًا قليلًا من الثقة بأننا في الواقع لا نحيد عن الشيء
الصحيح، وربما نكون
نقترب من الشيء الصحيح.
إلى جانب الطائفة الواسعة من الأنشطة التجارية المختلفة، فشأني
شأن أي شخص آخر، لدي جميع الأشياء الأخرى في الحياة لأتعامل
معها. فكما ذكرت آنفًا،
إنني أحيا حياة متنقلة، وعمادها هاتفي الخلوي.
تتطلب طريقة حياتنا في عالم متصل بشبكة الإنترنت مرونة العقل
يمكنك تطبيق ذلك على كل من يعمل معك، وكل من يعمل لحسابك.
ولــذلك، لا يــهمني ســواء كــان أعضــاء فــريق الإدارة
الخــاص بـي متواجـدين فـي المكتـب الـيوم، أو يعملـون مـن
المـنزل، أو يأخـذون يـوم عطلـة غـير مخطـط لـه. لا يـهمني
ذلك، بصدق. ولكن، في الساعة الثالثة صباحًا في أحد أيام العطلة
الأسبوعية، إذا أردت التحدث إليهم، أتوقع أنهم سيجيبون على الهاتف
عندما أتصل؛ لأنني إذا
فعلت ذلك، فهناك سبب واحد: لأن الأمر مُلِح. وتلك هي طريقة عملنا.
إنها مرونة تامة تشمل الحياة والعمل.
ولهذا السبب، أسمح للجميع باستخدام فيسبوك في المكتب. وإذا كان
شخص ما يلعب لعبة على حاسوبه، أو يتسوق عبر الإنترنت، فلا ضير.
غير أني، إذا أردت
شيئًا بعد ذلك، لا يكونون في وضع يسمح لهم بإخباري أنهم لا
يستطيعون القيام بذلك، لأني أعلم يقينًا أنهم يملكون الوقت. وفي
الوقت ذاته، أنت لن تخبرني
أنك لا تستطيع القيام بذلك، فإنك ستقول نعم. فلماذا قد أكرهك على
بناء هيكل حول تلك المؤسسة الناجحة، سلسة الخطى؟
يسعدني أن يستخدم أي شخص، أيًا كانت درجته في الشركة، الخدمات
المصرفية عبر الإنترنت، وأن يطلب تسليم طلبه التالي من Ocado، أو
فعل ما يحلو له.

اذهب، وقم بما تريد فعله. لأن العمل والحياة متشابكان للغاية. وإذا كنت تتوقع أن يعمل الآخرون حتى وقت متأخر، فمتى سيملكون الوقت للذهاب إلى البنك؟
تيسر التكنولوجيا ذلك كثيرًا، بلا شك، إلا أنها تخلق مزيدًا من العمل كذلك.
ويعود ذلك إلى نقطة منح الآخرين مسئولية استقلالهم، وإعطائهم الحرية التي تخلق بداخلهم شعورًا بالمسئولية. وتنعكس تلك المسئولية في الالتزام والتفاني
اللذين يفوقان نداء الواجب. فإدارة وقتهم تعود إليهم.
لم يسبق لي إبداء الكثير من الاهتمام تجاه أية سيرة ذاتية، مطلقًا. فالسيرة الذاتية أقل صلة بكثير، حيث كُتبت وفقًا لتركيبات ثابتة، مع بيانات شخصية خاوية
المعنى، ومنسوخة من قالب شائع، إضافة إلى سرد شديد المغالاة للإنجازات السابقة. فما يهمني عند النظر إلى شخص ما يرغب في العمل معي، ولحسابي هو:
"هل يمكنني الوثوق به، وهل لديه القدرة على التطور، والتحلي بالمرونة؟". ويقوم على ذلك كل شيء. فالأكبر، والأسرع لا يصمد. يبقى فقط المرن، القابل للتكيف. سل كوداك.
*** ***
في عام 2000، عدت من باريس لحضور اجتماع مع رئيس شركة ICL، في وندسور. كنت سأتأخر للغاية على موعد الاجتماع. فكانت حركة المرور خروجًا من لندن
مريعــة. اتصــلت بــرئيس قســم المــوارد البشــرية، بــيتر لــونج، لأعتــذر لــه عــن تــأخيري المحتمــل فــي الوصــول، ولأرى إذا مــا كــان يمكـن تـأجيل الاجتمـاع. فقـال: "ربـاه، يـا للأسف، لقد كنا نأمل حقًا في تقديم موعد الاجتماع، وليس تأجيله". ولم تكن تلك بداية جيدة للقاء كنت أتمناه.
إلا أني عندما وصلت هناك في النهاية، كان بيتر والمدير التنفيذي ديفيد ودودين للغاية. "كنا نجلس هنا، ونفكر في مدى القلق الذي لا بد أنك كنت تشعر به مع كل
هذا الضغط". فبدا أن الرئيس أحبني. وأخبرني أن ICL لديها شركة في الدنمارك، كانت في فوضى تامة، وسألني إذا كنت على استعداد لخوض التجربة في تنظيمها.
فقبلت التحدي، وانتقلت إلى كوبنهاجن. تذكرت تلك القدرة على التفكير بما كنت أمر به على الأرجح، والتعاطف الذي أظهراه تجاهي. لقد كان درسًا متواضعًا في
المرونة، علماني إياه؛ ودفعني إلى اتخاذ القرار بقبول هذا التحدي،

والذي حدد تغييرًا مهمًا في حياتي الشخصية والمهنية.
في الآونة الأخيرة، ذكرتني رئيسة قسم الموارد البشرية لدي بموقف كنت قد ساعدتها به على التحلي بالمرونة في نهجها الخاص. فقد أرادت ضم شخص جديد إلى
فريقها. في تيليسيتي جروب، نتعمد الحفاظ على مستوى الموارد البشرية محكمًا قدر الإمكان؛ وبالتالي، هناك مقدار هائل من التوقعات التي تقع على الجميع.
كان مجلس الإدارة قد أوكل إليها تحقيق أهداف معينة، وكانت تتلقى بعض النقد لعدم تحقيق عنصر محدد. ولذلك، طلبت تعزيزها بشخص إضافي. فقلت إني لا
أرى سببًا لحاجتها لذلك الشخص. إنها تتذكر تفكيرها على ذلك النحو في تلك الحالة التي كانت سيطويها النسيان، وأن علينا المضي قدمًا، وطلبت مني أن أدعمها
في اجتماع المجلس المقبل.
ولكني لم أكن لأترك الأمر يمر هكذا. فقد علمت بأنه كان هناك عجز، ولكن شعرت أنها كانت تسير في الاتجاه الخاطئ. فواصلنا الحديث، وفي النهاية، اتفقنا أن
بإمكاننا زيادة دور أحد الأعضاء القائمين بفريقها، عوضًا عن إحضار شخص ما خصيصًا لهذه المهمة. وتقول إني جعلتها تدرك أنها وجهت الفكرة بالاتجاه الخاطئ.
وفي هذه الحالة، كانت مثابرتي على عدم ترك الفكرة الأساسية تذهب هكذا، هي التي أثارت التساؤلات في عقلها، والتي جعلتها بدورها مرنة في النهج الذي تتبعه،
والقرارات التي تتخذها.
*** ***
إن المرونة في العمل تتدفق لتنتقل إلى بقية جوانب الحياة. لقد أتممت عددًا لا بأس به من سباقات الماراثون، وقررت أني أود أن أخوض تحدي مسابقة الألعاب
الثلاثية London Triathlon. ولم يكن قد سبق لي التدريب على شيء مثله قط. بل ولم أكن أملك دراجة حتى. بيد أني، لاحظت أن جيمس، رئيس اتصالات
التسويق لدي، يصل إلى المكتب كل يوم مرتديًا سروالًا مطاطيًا، وخوذة دراجة، ولذا سألته إذا كنت أستطيع استعارة دراجته. فأجابني قائلًا، بلا شك، ووعد بأنه
سيتركها مغلقة خارج المكتب؛ وذلك على مقربة من نقطة انطلاق السباق بالقرب من مطار سيتي إير بورت.
وصلت مبكرًا صباح يوم السباق، وبحثت عن دراجته. كانت دراجة

قديمة الطراز، وبها ثلاث سرعات، ذات مقودين مستقيمين، ومزودة بسلة، وجرس، كتلك
التي ربما كانت ماري بوبينز تركبها. قطعت الطريق حول الكيلومترات الأربعين ...
وعلى نحو مماثل، عندما كنت أنتظر في ساحة التجمع، مرتديًا بذلتي الرياضية، وأراقب صفوة اللاعبين وهم يأتون؛ لقد كان عام مسابقة أولمبية. أتى القائد، وهو
يخلع بذلة الغطس الخاصة به. ولم أكن أدرك أنني في حاجة إلى بذلة غطس. فقد كنت أخطط للذهاب بملابس السباحة المعتادة. لقد كانت الساعة التاسعة في
صباح غائم بشهر سبتمبر، وكانت السباحة في مياه نهر التايمز. وفجأة، أضحى استخدام بذلة الغطس منطقيًا للغاية. ذهبت مسرعًا إليه. "أيمكنني اقتراض بذلة
الغطس الخاصة بك؟"، "يمكنك ذلك إذا استطعت أن تخرجني من هذا الشيء اللعين!". فساعدته على خلعها، وشاهدته وهو يقفز على دراجته ليخوض المرحلة
الثانية. سارعت بارتداء بذلة الغوص الخاصة به -عكسيًا- واستعددت للمسافة التي سأقطعها في مياه نهر التايمز. لقد انتهيت. وهو انتصار آخر للتفكير المرن...
عامل المرونة #forgetstrategy
GETRESULTSBOOK@
تكيَّف أو مُت: على المدى الطويل، لا يصمد الأقوى، أو الأكبر، أو الأسرع، بل هو دائمًا الأكثر مرونة
تمسك برؤية واضحة للغاية، ولكن احتفظ بالمرونة في التفاصيل
تعنَّت في رؤيتك، ولكن تحلَّ بالمرونة في التفاصيل
أحد ضمانات الحياة هو أن المرونة ستكون دائمًا أكثر قيمة من القدرة على التنبؤ
يمكنك تطبيق مبدأ "أحببه، اتركه، غيّره" على كل مشكلة تطرأ على حياتك سواء في العمل أو في المنزل
إن مرونة الفكر تتناغم تمامًا مع الفرص، والإمكانيات التي يتيحها العالم المتصل بشبكة الإنترنت
"مقياس الذكاء هو القدرة على التغير".
ألبرت أينشتاين
4

الفشل

"أنا لا أخشى الفشل. فالفشل في ذهن الناظر وحده.
إنه توجه فكري، وليس حالة مادية".
المشكلة: خطر الثرثرة
خلال الشهور اللاحقة للاكتتاب العام لشركة تيليسيتي كنا نتلقى عددًا كبيرًا من الدعوات الواردة من وسائل الإعلام. فقد كنا شركة التقنيات الوحيدة التي طرحت
اكتتـــابًا عـــامًا فـــي المملكـــة المتحـــدة، فـــي الـــوقت الـــذي شـــهد فيـــه الاقتصـاد العـالمي هبـوطًا حـادًا.
كنـا قـد اتخـذنا خطـوة بثقـة كبـيرة، غـير مـدركين أننـا سـنصبح شـركة
التكنولوجيـا الأخـيرة التـي تطـرح اكتتـابًا مبـدئيًا عـامًا فـي السـوق الرئيسـي للمملكـة المتحـدة علـى مـدى السـنوات الأربـع المقبلـة. فقـد حـافظنا علـى رباطـة جأشـنا، وأثبـت الاكتتاب العام نجاحه. ونظرًا لتعطش الصحافة لقصص حول الأعمال الناجحة من أي نوع، كانت، بطبيعة الحال، متحمسة لمعرفة المعلومات.
دعوت طاقم الموظفين للاجتماع معًا، وأخبرتهم بالتالي: "لم يعد بإمكانكم التحدث إلى الصحافة بالطريقة ذاتها التي كنتم تتحدثون بها عندما كنا شركة خاصة.
فلا يهم سواء كانت الصحافة التجارية، أو الصحف الشعبية، أو صحيفة محلية، أو قومية، أو كان رفيقًا قديمًا لكم من Fleet Street "يريد فقط الذهاب لتناول
مشروب". فما تقولوه ذو أهمية، لأننا شركة عامة. ويمكنكم التأثير على سعر السهم مباشرة. ولذلك، عندما يدعوكم هؤلاء الصحفيون للإدلاء بتصريح ما -كما
سيفعلون- سيتعين عليكم توخي مزيد من الحذر. فأومئوا برءوسهم قائلين: "نعم، صحيح يا مايك، فنحن جميعًا راشدون، وكنا نتعامل مع دعوات الصحافة
المماثلة لذلك منذ سنوات".
لم أكن مطمئنًا تمامًا. فلقد حضرت عددًا من دورات التدريب الإعلامي، وأذهلني كم هو يسير أن يتم خداعك. حتى وإن قلت "لا تعليق"، فإن هذا في حد ذاته
يمكن تفسيره على أنه تأكيد، أو نفي للسؤال المطروح.
الحل: التحقيق في تالين
ذهبنا إلى تالين لحضور اجتماع الإدارة. رتبت أن تقلنا أربع سيارات

ترابانت عتيقة، ولذلك اضطررنا إلى ضغط أنفسنا مع جميع أمتعتنا لنقطع رحلة غير مريحة
مطلقًا من المطار حتى نصل إلى الفندق. كان السائقون غلاظًا، ولا يتحدثون الإنجليزية. وفي المساء، ذهبنا إلى مطعم قديم الطراز، ذي أجواء مرحة، مع الغناء
الشعبي المحلي. بدا وكأنه من زمن آخر غير زمننا، فهو غريب بعض الشيء، ويعود إلى العصر السوفيتي.
أثناء السير عائدين إلى الفندق، مرورًا بشارع مرصوف يعود إلى القرن الثالث عشر، والليل على وشك أن ينتصف، أوقفنا فجأة ثلاثة جنود مسلحين، أو رجال
شـــرطة، بـــل وربمـــا مـــن المخـــابرات الســـوفيتية. لـــم نكـــن متأكـــدين، بيـــد أن بنـــادق الكلاشـنكوف التـي كـانت بحوزتـهم كـانت تبـدو حقيقيـة بمـا يكفـي. دفعونـا، وسـاقونا
بخشونة نحو مدخل من العصور الوسطى. نظر الفريق إليّ. "ما الذي يجري، يا مايك؟" فهززت رأسي، وكتفي غير مدرك لما يجري.
رافقونا إلى ردهة، ثم أخذونا واحدًا تلو الآخر إلى غرفة منفصلة. أخذ أحد العملاء مصباحًا مزودًا بقاعدة، وسلطه في مواجهة الشخص الأول. وصاح قائلًا: "ما
اسمك؟" فأخبره باسمه. "ومن أي بلد أنت؟" "لندن...". "لماذا جئت إلى هنا؟" فتمتم الرجل بشيء حول عطلة نهاية الأسبوع للإدارة. "لحساب من تعمل؟ ... وماذا
عن سعر السهم الخاص بكم؟". ثرثر الضحية ببعض المعلومات قبل إطلاق سراحه.
تناوب جميع أعضاء الفريق ذلك واحدًا تلو الآخر: "هل هي شركة جيدة؟ هل عليّ أن أشتري أسهمًا؟ هل تستحوذون على شركات أخرى؟".
وعند عودة الشخص الخامس إلى المجموعة، كانوا قد فطنوا إلى اللعبة، ولكن الأربعة الأوائل كانوا قد كشفوا أشياء حول شركتنا، كان من الممكن، إذا انتقلت إلى
أحد الصحفيين، أن تؤثر على أداء السهم.
أنهينا الجلسة، وأحضرنا بعض المشروبات المحلية للاحتفال. أخبرت الفريق أن تلك المناورة قد نظمتها لي وكالة سفر متخصصة تدعى Black Tomato، والتي
كـــانت اقتـــرحت القيـــام بشـــيء لـــه نكـــهة الحقبـــة الســـوفيتية. فعنـــدما ذكـــروا المخـــابرات الســـوفيتية، أثـــاروا فـــي ذهنـــي علـــى الفـــور فكـــرة محـــاكاة اســـتجواب لمعالجـــة مشـــكلة الصحافة. أحضرت وكالة Black Tomato الممثلين للعب دور المخابرات

السوفيتية، وقد قاموا بعمل رائع.
النتيجة: التحدث بثقة
أثناء تناول المشروبات، حللنا ردة فعل القلة الأولى ممن تم استجوابهم. قالوا جميعًا إنه لم يكن لديهم وقت للتفكير. فقد كانوا مرتبكين بالفعل لوجودهم في
تــالين، ثــم صــدمهم، وزعزعــهم "اعتقــال" المخــابرات الســوفيتية لــهم. أخبرتــهم أن تلــك المـرة لـم تكـن مـهمة، لأنـهم لـم يكـونوا صـحفيين. ولكـن -ولـم تكـن كـأي لكـن- خضعوا بسهولة شديدة، وانطلت عليهم الخدعة ليفشوا معلومات ما كان ينبغي لهم الحديث عنها. وأدركوا كم هو يسير أن يصبحوا مرتبكين، أو شاردي الذهن.
كان جيمس، رئيس التسويق والاتصالات، مشاركًا في هذه الرحلة. وهو يتذكر أنه على الرغم من معرفته بأن "الاستجواب" لم يكن حقيقيًا، وأنه كان لعبة ترمي
إلى توضيح أمر ما، وحتى مع خبرته في مجال الاتصالات، وجد صعوبة أن يضع في اعتباره شعوره بأنها محض محاكاة. فالمدة التي تتراوح بين عشر إلى خمس
عشرة دقيقة التي قضاها في منطقة الاستجواب بدت وكأنها وقت طويل، وأدرك كيف أن الأسئلة المباشرة، والمستقصية، بل والشخصية نوعًا ما في بعض الأحيان
يمكن أن تستدرجك، أو تخدعك بسهولة لتكشف الستار عن أشياء لم تكن في المعتاد لتتحدث عنها علنًا مع الغرباء.
شعر الذين انهاروا ممن "جرت مقابلتهم" بالإحباط نظرًا لإخفاقهم أمام زملائهم، إلا أني أخبرتهم بأن هذا كان هو بيت القصيد. إنهم لن ينسوا هذا "الفشل" أبدًا،
وفــي الــواقع كــان هــذا نجــاحًا لأنــهم ســاعدونا جمــيعًا علــى تقــدير كــيف يجـب علينـا التصـرف خـلال الشـهور، والسـنوات المقبلـة. فالفشـل قصـير المـدى قـد منحنـا القـوة للتغيير على المدى الطويل.
* *
ومنذ ذلك الحين، كان هناك تغيير أكثر أهمية من ذلك. فالآن، ننظم أيام تحليل بصورة دورية. فكل ستة أشهر تقريبًا نرتب زيارة إلى أحد مراكز البيانات الخاصة
بنــا بحضــور المحللــين، والمســتثمرين، والصــحافة، ونأخــذهم فــي جولــة حــول المنشــأة، وبعــد ذلــك، يجــري كــل مــن مــديري الأقطــار لــدينا عـرضًا تقـديميًا أمـام الحشـد المنعقد. أما أنا فلا أتفوه ببنت شفة. وأترك لهم أمر الحديث. بل إنني

لا أحضر يوم التحليل في بعض الأحيان. ويبرز هذا ثقتي التامة، بعد مرور بضع سنوات على
طول الطريق، في أن أترك أمر كل تلك الاتصالات الحساسة لفريق الإدارة.
يرى المستثمرون والمحللون هذا اليوم ذا قيمة بالغة، لأسباب ليس بآخرها، أن ما يرونه عمليًا هو أن الشركة مشبعة بالرؤية. فإنهم مطمئنون لمعرفة أنه، لا قدر
الله، إذا صدمتني تلك الحافلة الشهيرة، فإن رؤيتي منتشرة بين أعضاء الإدارة. ويطمئنهم ذلك على نحو هائل. فإنهم يعرفون أننا جميعًا نفكر، ونأكل، ونحلم
بالطريقة ذاتها. لن أقول إن وجودي في جوهره زائدًا عن الحاجة، ولكني وضحت مقصدي.
انبثق ذلك برمته من تجربة تالين. وكان بيت القصيد هو أنه عند الحديث مع الصحفيين، أو أية جهات خارجية معنية بالأمر، لا يمكنك أبدًا أن تكون مستعدًا.
فكانت الدعوة ستأتي دائمًا في أكثر الأوقات التي لم تتوقعها بها، عندما تكون مرتبكًا، أو مشتتًا، أو حينما لا تدرك حتى أنك تتحدث إلى مراسل صحفي.
الآن، شعورك بالدهشة لا ينبغي أن يثير دهشتك قط. فهو جزء من الحياة. ولكنه يحدث. من خلال تجربة تالين، أظن أن رد الفعل الغريزي لأعضاء الفريق قد
تغير. فقبلها، كانوا غير مبالين بعض الشيء بمهاراتهم الإعلامية، وحدسهم، وعقلهم. وبعدئذ، متى تلقوا اتصالًا، يبدءون بالتفكير على نحو غريزي: "حسنًا، أنا
أعلــم مــا قــد يحــدث". كــان بوســعي أن أظــل أخبـرهم بـذلك فـي الـدوات التـدريبية لعـدة سـنوات، وخـلال كـل هـذا الـوقت، كـان سـيظل هنـاك خطـر أن يقـول أحـدهم
الشيء الخطأ. سمحت لي تجربة تالين بتوصيل تلك الرسالة من خلال رمية واحدة سريعة، ولا تنسى، وذات نتائج دائمة.
**
حدد نجاحاتك، لا فشلك
يشكل الفشل جزءًا حيويًا من العمل. إذا كنت تنجح فقط دائمًا (هل من أحد لا يحقق سوى النجاحات دائمًا، أم هو بارع فحسب في إخفاء اخفاقاته؟) فيمكن أن
يرجع الفضل في ذلك إلى الحظ فقط. ولكنك إذا أخفقت، ثم نجحت، فسوف يثبت ذلك أنك قد تعلمت ما يجب ألا تفعله.
وأعلم ذلك يقينًا لأنه على مدى حياتي، كانت هناك عدة مناسبات حيث

لم تجرِ الأمور تمامًا كما كان ينبغي لها. إن سلسلة الإخفاقات التي تلطخ ما مضى من
حياتي، تثبت أنني أخطئ باستمرار (ولكن سأتناول هذا في الكتاب المقبل ...).
أولًا، عليك أن تحدد ما يعنيه النجاح بالنسبة لك. لا تسمح لنفسك أن تتأثر بما يراه الآخرون - فربما تكون لهم آراء مغايرة، ولا يهم إذا كنت لا تحقق نجاحًا من
وجهة نظر شخص آخر. فما يهم هو تحقيقك لما تظنه أنت معيارًا لنجاحك. وإذا حققت ذلك، يكون أي شيء آخر بمثابة ميزة إضافية.
سل هذا السؤال: ما النجاح؟ فإذا أجريت قرعة، واتخذت قرارك وفقًا لها، فإما ستنجح بنسبة 100%، أو ستفشل بنسبة 100%. ولكن الحياة لا تدور حول إجراء
القرعة. فيمكن تعريف النجاح على أنه متغير: نعم، هناك فشل واضح، وكذلك هناك نجاح واضح، ولكن، فيما بينهما، ثمة منطقة بها عدد لا يحصى من الفروق
الدقيقة، وظلال اللون الرمادي.
وأنت في طريقك نحو النجاح، يمكنك تخصيصه. يمكنك القول لنفسك: "لقد وفقت في هذا، وذاك، إلا أنني لم أتمكن تمامًا من تحقيق ذلك". فعلى سبيل المثال،
عندما كنت في السادسة عشر من عمري، قررت أنني أريد أن أصبح مليونيرًا عند بلوغ الثامنة عشر. وعندما أصبح عمري 18 عامًا، لم أكن قد حققت ذلك، فقلت:
"لا بــأس. ســأصبح ملــيونيرًا عنــد بلــوغ الحاديــة والعشــرين مــن العمــر". وعنــدما أصــبحت فــي الحاديــة والعشــرين مــن عمــري، أرجــأت ذلــك بــالفعل حتــى الخامســة
والعشرين، ثم أجلت الهدف حتى بلوغ الثلاثين.
تتغير الأولويات، وفي نهاية المطاف قد تصل إلى نقطة حيث لا تعود هناك أهمية لبعض الأهداف المعينة. فالآن، لا أفكر حتى في أن أصبح مليونيرًا باعتباره نجاحًا،
ولكني، على مدى جزء كبير من بداية حياتي، في أوائل حياتي المبكرة، "فشلت". فلم أبلغ أهدافي الخاصة. لا يؤخذ ذلك في الاعتبار في إطار ما وصلت إليه اليوم، إلا
أنه لم يبدُ كذلك آنذاك.
تلك الأشياء كلها نسبية: من حيث الوقت، ومن حيث خبرتنا، ومن حيث قدرتنا على إبراز قيمتنا الخاصة.
إذا فكرت في مدى سعادتك، أو مدى عدم سعادتك، يمكنك حينئذ

التأثير على قدرتك على تحقيق النجاح. ولذلك، إذا لم يحدد "نجاحك" أحد غيرك، على سبيل
المثال، فعندها سيزداد نجاحك على الفور بمجرد تغيير حالتك المزاجية، بغض النظر عن أي نتيجة. ببساطة، من خلال تغيير رؤيتك لما فعلته، بدلًا من تغيير ما
فعلته بالفعل.
يمكنني أن أجعلك أكثر نجاحًا من خلال جملة واحدة يسيرة: ارفع من قدر نفسك في تفكيرك، وسترى نفسك أكثر نجاحًا. وكما عرّفناه للتو، ما النجاح سوى شيء
نسبي في عين من يراه. ولذلك، يمكننا جميعًا أن نصبح أمة كاملة من أشخاص ناجحين للغاية، على الفور.
فكر في المثل القائل: "صوِّب نحو القمر، لأنك إذا أخطأت فسوف تهبط بين النجوم". وفقًا لتلك المقولة، لقد أخفقت لأنك لم تبلغ القمر. ولكن ما مدى سوء الأمر؟
كنت أقرأ في الآونة الأخيرة حول مفهوم القدرة على القيام بأي شيء. وهذا هو بيان غير قاطع؛ فكل فرد في العمل يتحدث عن التحفيز: "يمكنك فعل أي شيء تود
فعله". ولكن في الحقيقة، لا يمكنك القيام بأي شيء. فأنا لا أستطيع أن أصبح رائدًا للفضاء غدًا على سبيل المثال، أليس كذلك؟ ولكن يمكن إلقاء هذا السؤال
عليك مجددًا.
فيمكن أن يسألك شخص ما: "حسنًا، هل اتصلت بوكالة ناسا، وسألتهم إن كان بإمكانك أن تصبح أحد رواد الفضاء؟"، "بالطبع لا، لأنني أفترض أنه لا يمكنني
ذلك" - وتلك هي نقطة ضعفك الأولى. فالقول بأنك تستطيع القيام بأي شيء قد يكون بيانًا جزافيًا، ولكنه نائب عن عملية في الحياة ترفض قبول الأداء المتوسط،
أو ذاتك الحالية.
بعبارة أخرى، "أريد أن أصبح رائد فضاء". نعم، لن يحدث ذلك على الأرجح، ولكن هل فعلت كل ما في وسعك لمحاولة تحقيق ذلك؟ فكل شيء قد قمت به في
حياتي، كنت سأقول إنني لن أستطيع القيام به، حتى فعلته، وقد فعلته فقط لأني اتخذت خطوة تجاهه. فأنت لا تدري ماذا سيحدث بعد اتخاذ تلك الخطوة
الأولى؛ يتغير الطريق.
إذا كنت تنوي حقًا تشجيع الآخرين على مغادرة منطقة راحتهم إلى درجة تجعل فشلهم محتملًا أكثر من عدمه نظرًا للأهداف الفائقة التي

حددوها لأنفسهم،
فسيكون عليك في الواقع أن تكافئهم على الفشل.
ونحن في الشركة نستخدم كلمة "النجاح". ولا نستخدم بالضرورة كلمة "الفشل" فقط لأننا لم نحقق بعض الأشياء التي عزمنا على القيام بها. ما دمت قد فشلت
في بلوغ تلك الأهداف، ما يهم هو موقعك الحالي مقارنة بموقع تطلعاتك -التي قد تكون جامحة- في أول الأمر.
وذلك لأنه إلى أي مدى قد يكون الفشل سيئًا؟ إن الخوف من الفشل يستنزفنا جميعًا، في الوقت الذي يعد فيه الفشل في الواقع هو رأينا الوحيد في عدم تحقيق ما
كنــا نعقــد النيــة علــى القيـام بـه. فعنـد النظـر مـن الخـارج، قـد نكـون حققنـا نجـاحًا لا يصـدق فـي نظـر شـخص مـا. فالفشـل عنـد شـخص مـا، قـد يكـون هـو النجـاح عنـد شخص آخر.
كــــن صــــادقًا مــــع نفســــك، ومــــع الآخــــرين، بشــــأن مــــا تعتبــره فشــلًا لــك، ومــعًا، أنــت، وهــم، ســوف يزداد تقــديركم لإنجــازاتك كثــيرًا. فــهم يوجــي بــيرا، ماســك الكــرة
الأسطوري، ومدير فريق نيويورك يانكيز، القيمة الإيجابية للفشل. فكما قال ذات مرة: "الخسارة هي خبرة تعليمية، إنها تعلمك التواضع. وتعلمك بذل المزيد من
الجهد".
ولهذا السبب، أفضل دائمًا رؤية المرشحين للوظائف المستعدين لكشف الستار عن العوائق، والإخفاقات التي واجهتهم في الوظائف السابقة، وكيف تمكنوا من
الارتقاء بأدائهم تبعًا لها، بدلًا من المتقدمين الذين بالغوا في إظهار مدى سلاسة حياتهم المهنية، ببساطة لأنني أظنهم زائفين.
من الأسئلة التي تطرح في الغالب على المرشحين في نهاية مقابلة وظيفية هي: "إذا أمكنك قول شيء سلبي عن نفسك، فماذا سيكون ذلك الشيء؟" أو "هل هناك
شيء كنت تتمنى فعله، ولم تفعله؟". وذلك لأنهم يحاولون نيل شيء ليس براقًا كما صورته أنت. لا شك أن كل شخص عليه التسويق لنفسه، ولذلك فإنك لا
تدخر جهدًا في التسويق لنفسك. ولكن الحياة هي الحياة.
عنــد توظــيف شــخص مــا، لا يــدور الســؤال الرئيســي فــي ذهنــي حــول قــدرته علـى القيـام بـالعمل، أو إذا كـان يملـك مجموعـة المـهارات التـي يخبـرني عنـها. فـإذا فـهمته،

وتفاعلنا معًا، إذا شعرت أن ذلك الشخص الذي أمامي سيكون قادرًا على القيام بأشياء استثنائية، أتساءل: "هل هو مقبل على ارتكاب الأخطاء، والتقدم بخطى
سريعة؟". فالأخطاء تثبت أنك تفعل شيئًا ما. من المؤكد أنك إذا لم تفعل أي شيء، لن ترتكب أي أخطاء على الأرجح. فالوقوع في أخطاء متكررة لسبب غير منطقي
هو تعريف أينشتاين للحماقة: "تكرار الشيء نفسه مرارًا، وتوقع نتائج مختلفة". فالخطأ، أو الإخفاق، ليس سيئًا في حد ذاته. ولكنه العجز عن التعلم من تلك
الأخطاء، والإخفاقات، هو على الجانب الآخر ...
"إن الخوف من الفشل يضعك في عزلة. فالشعور بأنك تملك القدرة على التغيير، وعلى أن تفعل شيئًا، يتسم بالقوة. لا تقلق بشأن الأخطاء".
"لا" هي رحلة نحو "نعم"
عنــدما بــدأت العمــل كرجــل مبيعــات، تعلمــت ذلــك الـدرس - مـن إيـان واتسـون ابـن عـم برايـان آدامز- كـيف تنظـر إلـى المكالمـة البـاردة، عنـدما يصـفق أحـدهم البـاب فـي
وجهك، أو يقطع الاتصال معك، باعتبارها خطوة إيجابية نحو النجاح. لنفترض أنك تربح صفقة واحدة بين كل ثلاث صفقات تعرضها؛ وأنه يُطلب منك تقديم
عرض إلى عميل واحد من بين كل عشرة عملاء معنيين بما تقدمه؛ وأنك تجد عميلًا محتملًا مهتمًا بما لديك من بين كل 20 مكالمة باردة تجريها.
مما يعني، في المتوسط، أنك تحقق بيعًا واحدًا بين كل 600 مكالمة باردة تجريها. بعبارة أخرى، كل "لا"، وكل إخفاق يمثل في الواقع 1/600 من "نعم". وكان
المغزى هو: اخرج إلى هناك، وابدأ بتلقي الرفض.
إنني أتعامل دائمًا مع الأشياء من خلال وضع الهدف هناك، ثم السير عكسيًا بدءًا من تلك النقطة. "ماذا كان آخر شيء فعلته قبل تحقيق ذلك الهدف؟" "وقعت هذه الصفقة". "مع من، بالمناسبة؟ كيف حددت هذا الشخص؟" "حسنًا، لقد كان واحدًا من هؤلاء الثلاثة".
"حسنًا، لدينا الآن ثلاثة أهداف، وليس واحدًا فحسب. تلك الأهداف الثلاثة، من أين حصلت عليها؟" "ربما عثرت عليها بقائمة المكالمات الهاتفية التي أجريتها".
"حسنًا، لدينا الآن قائمة مكالمات هاتفية، لنفترض أنها 60 مكالمة هاتفية. من أين حصلت على تلك الأرقام؟". واصل العمل في الاتجاه العكسي.

ينقسم هذا الهدف إلى ألف هدف، سيجانب الكثير منهم الفشل. لتبلغ النجاح كان عليك توقيع هذه الصفقة، ولنيل تلك الصفقة، كنت بحاجة إلى ثلاث صفقات
معًا، مع علمك بأن اثنتين منها ستفشلان. لكي تحصل على ثلاث صفقات جارية، ربما احتجت إلى 50 صفقة سارية. وحتى تحصل على 50 فرصة لإرسال عرضك،
ربما تعين عليك الاتصال بألف شخص، وبشكل واضح لتحصل على صفقة واحدة، واجهت 999 إخفاقًا - إذا كنت تعتبرها إخفاقات.
مــرة أخــرى، مــا يــهم هـو تحـديد الفشـل، أو النجـاح علـى نحـو نسـبي. كـالقفز العـالي. إن القـفز العـالي هـو رياضـة غريبـة حـقًا، لأنـك تـربح فقـط عنـدما تسـقط. فـي كـل
ألعاب القوى تقريبًا -عدا الوثب بالزانة- تنتهي أولًا، فتكون متقدمًا على الآخرين جميعًا، وهي نتيجة واضحة. وفي الوثب الطويل، الأمر بسيط: إنه من يقفز أبعد.
ولكن فيما يتعلق بالوثب العالي، تواصل الانطلاق حتى تسقط فعليًا. ثم تقول، تلك النقطة التي تسبق سقوطي هي ذروة ارتفاعي.
إنها طريقة غير معتادة لتحديد من الأفضل، حيث يسقط الجميع في النهاية. كل ما في الأمر هو أن نجاحك السابق قد فاق نجاح الآخرين جميعًا، ولكنك مع ذلك
تسقط في نهاية الأمر. وفي بيئة محكومة كتلك، تعرف أن سقوطك لن يحبط أي شخص بمجرد أن تحطم الرقم القياسي العالمي: فإذا سقطت في المرة المقبلة، فمن
يهتم؟
إنك تذهب إلى نقطة فشلك أنت، لتوضح مدى نجاحك. وإنه لأمر مخزٍ ألا تدور الحياة حول التوجه نحو نقطة فشلك، لإظهار مدى نجاحك.
لكن إذا كنت في العمل، وتعقد صفقات ناجحة الواحدة تلو الأخرى، ويتصادف أنك تبلي بلاءً حسنًا في تلك الصفقات، ولكنك تواصل العمل والاجتهاد، وعلى
حين غرة تعقد صفقة خاسرة، فتتأثر سمعتك. يمكنك القيام بألف شيء جيد لبناء سمعة طيبة، وشيء سيئ واحد فقط للقضاء عليها.
ويمثل هذا فرقًا رئيسيًا بين الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة. إذا نجحت في الولايات المتحدة، فأنت رائع، وإذا نجحت في المملكة المتحدة، فأنت رائع. ممتاز. ولكن
إذا أخفقت في المملكة المتحدة، فأنت في كارثة، وبلا أمل، وانتهت اللعبة بالنسبة لك. بينما في الولايات المتحدة تظل رائعًا، لأنهم يقولون: "حسنًا، إنه لن يفعل
ذلك مجددًا، أليس كذلك؟ فهذا جزء من منحنى التعلم". إنها طريقة

مختلفة في النظر إلى الفشل: إنه يمثل ذخرًا، وقيمة لك.
اخفق بالعقبات، واربح بالأهداف
إن مفهومي الكامل عن الفشل هو: أولًا وقبل كل شيء، إنني لا أفعل شيئًا "عاديًا"، ولذلك إذا كنت لا أفعل شيئًا عاديًا، فأنا أفعل شيئًا غير عادي. ومن وجهة
نظري، إذا كنت أفعل شيئًا لم يفعله أحد من قبلي، إذا كنت أختبر الوضع، أو كنت أتجاوز الحدود المفروضة، فإنني بطبيعة الحال سأخفق في بعض الأحيان.
إذا لم تفشل بين الحين والآخر، فأنت لا تبذل جهدًا كافيًا... إنها رسالة معلقة لدينا على جدران المكاتب. "إذا لم تكن تعيش الحياة على الحافة، فأنت تشغل حيزًا
أكبر من اللازم من الفراغ".
لقد ركضت بخمسة وعشرين سباق ماراثون، دون خطوة تدريب واحدة. ولم أربح بأي منها أبدًا، فهل هذا فشل؟ بالنسبة لي، لطالما كان إتمام كل واحد منها
انتصارًا.
عندما شاركت لأول مرة في سباق ماراثون، أنهيته. أتممته حتى النهاية. بقيت على قيد الحياة. جاء ترتيبي في مرتبة لاحقة للألف، ولكني أنهيته. إنني لم أفز به. بل
ولـــم أكـــن حتـــى بالمرتبـــة رقـــم مائـــة، ولكنـي أنـهيته.
ولـذلك، عنـدما شـاركت بالسـباق الثـاني، كـان هنـاك تحسـن فـي الـوقت الـذي اسـتغرقته. مـرة أخـرى، هـل كـان ذلـك نجاحًا، أم فشلًا؟ في رأيي لقد كان نجاحًا كبيرًا. ومع ذلك، وصلت بعد ألف شخص آخر. فكل شيء نسبي. وكيف يتفاعل الأشخاص معها.
فضلت باولا رادكليف عدم الانتهاء مطلقًا، عن الانتهاء بالمرتبة العشرين. فإذا كانت تتصدر المرتبة الأولى في الركض، ثم تجاوزها منافس، ثم منافسان، ثم ثلاثة،
فأربعة، فسوف تؤثِر الانسحاب لأنها سترى الانتهاء بالمرتبة العشرين فشلًا ذريعًا. في حين أني إذا حصلت على المركز العشرين في النهاية، فسأعتبر ذلك معجزة،
وليس مجرد نجاح.
يعتبـــر ســـباق المـــاراثون مثـــالًا رائـــعًا علـــى اتخـــاذ الخطـــوات الضـــرورية نحـــو النجـــاح. فـــإذا أخبـرني أي شـخص بأنـه لا يسـتطيع العـدو علـى طـول مضـمار المـاراثون، فإنـه فـي
الغالب لم يجرب الأمر من قبل قط. فإنه ليس شخصًا قد حاول، وفشل. ولكن يمكنك حثه على تجزئته. إنها مسافة 26 ميلًا فحسب،

يمكنك أن تسير 26 ميلًا،
ويمكنك أن تعدو 26 ميلًا، لقد فعلت ذلك على دفعات قصيرة، ربما ليس دفعة واحدة، إذًا ما الذي يمنعك من تجميعها معًا.
كل ما عليك التفكير بشأنه هو الخطوة الأولى، ثم الخطوة التالية في أي مرحلة معينة، ثم التي تليها، وسوف تفعلها.
كل تلك الأشياء التي تبدو مستعصية لا تكون كذلك في الغالب؛ فما يهم في 99% من الإنجازات هو البدء. الناس لا يعرفون من أين يجب أن يبدءوا، ولذلك حدد
هدفك، ثم ارسم الطريق إليه عكسيًا خطوة بخطوة. فإبرام صفقة ما لا يبدو سيئًا، كل ما عليّ معرفته هو مكان هذه الصفقة. مع وجود ثلاث صفقات، لا يبدو
معدل نجاحي بنسبة 1 في 3 سيئًا للغاية، إذ كيف لي الحصول على ثلاث صفقات. حسنًا، إنني في حاجة إلى إنجاز 30 عرضًا: يبدو ذلك أكثر صعوبة قليلًا ولكن لا
بأس، عليّ إجراء 50 مكالمة هاتفية. إن 50 مكالمة هاتفية تبدو كثيرة، بيد أن المكالمة الهاتفية في الواقع هي شيء يسهل القيام به 50 مرة، ومن ثم، أعرف أنني على
الطريق لحصد نجاحي.
عليــك تقســيم الأمــر. فخطــوة واحــدة ليســت بــالأمر العســير. قــد يكــون خــوض المــاراثون كــذلك، ولكــن خطـوة واحـدة ليسـت صـعبة. إذًا تحتـاج تقـريبًا 48000 خطـوة إضافية وسوف تنهي مضمار الماراثون.
هناك خيار دائمًا بين السلامة والخطر - واستعدادك للفشل يتيح لك طائفة أوسع من الخيارات
إلى أي مدى يؤثر الفشل والنجاح على السلامة والخطر؟
بقدر ما تقلق بشأن المخاطرة في العمل، يكون كل ما تفعله هو المضاربة، المضاربة بالمال لكسب المال.
عند البدء بفكرة ما، عليك أن تكرس لها مالك أو وقتك. وإذا كنت تكرس وقتك لها، فلا يمكنك تكريسه لشيء آخر، لذا فأنت تستخدم إمكانات الكسب الخاصة
بك، وبالتالي فإنك تحد من دخلك على نحو مختلف، بعدم إنفاق وقتك في شيء كان من الممكن أن يدر عليك مالًا.
إنه استثمار، سواء كان بالوقت أو بالمال، وهو مضاربة، إنه مخاطرة. يمكنك إجراء جميع أبحاث العالم، ولكن في نهاية المطاف، إنها لا تزال مخاطرة، لأنها إذا لم
تكن مخاطرة، إذا كانت أمرًا بديهيًا، لكان فعلها الجميع. لو كان هناك ضمان في الحياة بأنه عند وضع جنيه على الطاولة سيصبح جنيهين،

لكان الجميع فعلوا
ذلك. فكل شيء هو مخاطرة نسبية.
في بعض الأحيان، تشعر بأن لديك بعض المعرفة الإضافية التي تقلل من المخاطرة. لذلك، على سبيل المثال، إذا كنت أدعم لعبة الكريكيت، وكنت أعرف أن جيمي
أندرسون ساقه ضعيفة، ولا يستطيع ضرب الكرة بشكل سليم، كنت سأضيف معرفة من شأنها أن تساعدني على تقرير المكان الذي سأضع به نقودي.
"أولئك الذين لا يخاطرون مطلقًا يمكنهم فقط رؤية إخفاقات الآخرين".
باولو كويلو
عندما أبدأ بعمل ما يرجع ذلك إلى أمر من اثنين: إما لأني أملك معرفة أشعر أنها تمنحني ميزة كبيرة في المخاطرة بمالي على القيام بذلك ليست لدى شخص آخر
يقوم بذلك، أو لأن لدي شغفًا يعني أن مقدار الجهد والتركيز الذي سأبذله فيه لا يضاهى بما قد يبذله أي شخص آخر، وبالتالي سأحصل أنا على الأرجح على عائد
أفضل. ولكنها لا تزال مقامرة.
عندما أكون في Betfair، قد أقرأ صفحة الفرق، وربما ألقي نظرة لمعرفة من فاز في القرعة في بداية المباراة، من سيتحرك أولًا، ويضرب الكرة أولًا، وكيف يبدو
هجوم الكرة في ضوء احتمال هطول الأمطار، وهل سيربح أحدهم، أم سيكون التعادل هو النتيجة بسبب سوء الأحوال الجوية؟ سأحاول تجميع ما يكفي من
المعلومات للتخفيف من وطأة المخاطرة التي سأخوضها قدر الإمكان، ولكن بعد كل تلك البيانات الواردة، أتبع حدسي.
"يمثل الحدس فيضًا من الخبرات. فيض من الخبرات المكتسبة من الفشل".
إذا لم يسبق لك الفشل، فسيكون حدسك بسيطًا للغاية. فكل ما سيقوله هو أن كل شيء فعلته بالماضي كان صحيحًا، لذلك أيًا كان ما سأفعله مستقبلًا سيكون
صحيحًا بالتبعية، وكما هو واضح لن يصدق ذلك لفترة طويلة.
جمّع المعلومات، ثم اتخذ قرارك دائمًا في آخر لحظة ممكنة حيث يكون لا يزال فعالًا. وفي هذا الصدد، تعرف الفعالية بالنقطة التي يصبح عندها تأثير المزيد من
التأخير سلبيًا على النتيجة، لا إيجابيًا. بعبارة أخرى، تأخير اتخاذ القرار عند وجود احتمال بأن تغير المعلومات الإضافية هذا القرار هو الهدف،

ولكن إذا كان القرار،
علــى ســبيل المثــال، هــو الاســتدارة نحــو اليســار، والجــري
لمســافة 100 متــر، أو الاســتدارة نحـو الـيمين، والجـري
لمسـافة 100 متـر، وعليـك الوصـول قبـل وقـت محـدد،
فسيعني الكثير من التأخير أن فعل ذلك مستحيل، أو أن فرصتك في
قطع هذه المسافة في الموعد المحدد أقل بكثير. وتلك هي النقطة
حيث تبدأ فعالية تأخير القرار
في التضاؤل.
حَجِّم الفشل بالثقة في رؤيتك؛ أحط نفسك بأناس رائعين ليساعدوك
على أن تسلك الطريق
يسعك تغيير نظرتك للفشل بامتلاك الرؤية لمعرفة ما ستفعله إن سار
أمرًا على غير ما يرام. كحادثة الحريق بالقرب من مقر العمل في
باريس، لا يمكنك التخطيط
لجميع الاحتمالات، ولكنك ستعرف ما الذي يتعين عليك فعله عندما
تضطر إلى تغيير الاتجاه.
يتعلق التشبيه الذي أحب القياس عليه بالإبحار. شاركنا مؤخرًا في
سباق زوارق في مضيق سولنت. كان يومًا عاصفًا للغاية، وكان
السباق يتكون من أربعة أجزاء.
وبلا شك، إذا كنت تخوض أربعة أجزاء في سباق، ثم تعود إلى نقطة
البداية، فسوف تبحر في مواجهة الرياح في مرحلة ما، لأنها تجري
في اتجاه واحد فحسب. لا
يسعنا تحديد من أين تهب الرياح، ولكننا نسيطر تمامًا على الأشرعة.
ويقــول قــانون مورفــي إن شــيئًا مــا ســيحدث. يقــول
قــانون مورفــي إنــي عنــدما أريــد الإبحــار مــن النقطــة أ
إلــى النقطــة ب ســتكون الريــاح فــي الاتجـاه المعـاكس.
ولكـن إذا
وضعت نفسك في قارب يمكنك تحريك الأشرعة حوله، قد تضطر إلى
تغيير الاتجاه بضع مرات، ولكنك ستتمكن من الإبحار في مواجهة
الرياح. في الاتجاه المعاكس
تمامًا للرياح.
وبعد ذلك، إذا كان يمكنني التأكد من أن لدي بحارين متميزين للغاية،
يمكنهما المساعدة بخبراتهما على الإبحار على نحو أفضل في
مواجهة الريح، فإنني سأحد
كذلك من خطورة الأمر بصورة أكبر. بالاستعانة بأشخاص من ذوي
الخبرة، أشخاص فشلوا من قبل. ويعود ذلك إلى نقطة: "أخبرني عن
إخفاقاتك". إننا لسنا
بحاجــة إلــى معرفــة تفاصــيل مـا نحـن بصـدد القيـام بـه،

كـل مـا نحتاجـه هـو الإيمـان بمـا سـنفعله. فبمجـرد أن تـؤمن بـه، يمكنـك بعـد ذلـك تخطـيط كـل هـذه الأشـياء
المختلفة، كل تلك السيناريوهات - ولا يهم تمامًا أيها ستفعل في نهاية المطاف. فما يهم فقط هو فعله.
**
عندما انتقلت مع والدتي إلى زيمبابوي وأنا في السابعة من العمر، شرعت في لعب كرة القدم للمرة الأولى في حياتي. وفي غضون عام واحد، شاركت في مباراة
تنافسية لروديسيا جونيورز، وانتقلت إلى مركز الظهير الأيمن.
وبعد مرور خمس دقائق، جاءت كرة عالية. وكان لدي خياران. كان هناك الاختيار الآمن: صدها، أو ذلك المحفوف بالمخاطر: محاولة تنفيذ تسديدة رائعة. أذكر
جيدًا مشاهدة الكرة وهي قادمة نحوي، والتفكير في هذين الاختيارين أثناء وجودها في الهواء، مدركًا أن كل ما أحتاجه هو عدم إفساد الأمر. كان يمكنني تركها
تسقط، والإمساك بها، ولكني اخترت الخيار المحفوف بالمخاطر، وقد نجح. فقد أحرزت الهدف.
عليك المخاطرة، وبالتبعية عليك المخاطرة بأن تفشل، لأن آخر ما أريد الشعور به هو أنني لم أستغل سنواتي القليلة للغاية على هذه الأرض. إذا شعرت أنك أهدرت
وقتك، فهذا فشل لا يمكن تبريره. والآن سيكون ذلك فشلًا في مذهب أي شخص.
عامل الفشل #forgetstrategy
GETRESULTSBOOK@
السبيل الوحيد لتجنب الفشل هو عدم القيام بأي شيء، ولكن مرة أخرى، ستكون في هذه الحالة قد خذلت نفسك
كما قال ونستون تشرشل، النجاح ليس نهائيًا، والفشل ليس قاتلًا: وما يصنع الفارق هو الجرأة على المواصلة
لا تهدف حواجز الطرق في الحياة إلى إعاقتنا. إنها هناك لتساعدنا على قياس إيماننا بالنجاح
إن العلم في جوهره هو سلسلة من الإخفاقات، يؤدي كل منها إلى الحقيقة.
اخفق بالعقبات واربح بالأهداف
يمكنك الحد من خطورة الفشل ببث الثقة في رؤيتك، وإحاطة نفسك بأناس رائعين لتنفيذها
"الأخطاء هي الرسوم التي ندفعها نظير عيش حياة مكتملة".
صوفيا لورين

الثقة

"أنا لا ألجأ للتحليلات في اتخاذ القرارات، فقط أعتمد على حدسي وغريزتي. واستخدم التحليلات لمراقبة قراري على طول الطريق. فالإحصائيات يمكنها أن تخبرك بأي شيء تريد معرفته".

المشكلة: الحيرة في الاختيار

قــرب نــهاية عــام 2006، كنــت أحــاول توظــيف مــدير للإعــلام. وقـع الخيـار النـهائي بـين اثنـين مـن المرشـحين، أوصـت بـهما جـهة التوظـيف التـي كنـت أسـتعين بـها: كـان أحدهما يملك بالفعل الخبرة، والشهادات المناسبة، وكان الآخر مدير مشروع بشركة Cable & Wireless. للوظيفة في حد ذاتها كنت أميل إلى المرشح ذي الخبرة في مجال الإعلام. في ذلك الوقت، كان العمل لا يزال في وضع استعادة العافية، ولم يكن في مقدورنا تحمل ترف ارتكاب أخطاء في الحكم في التوظيف. ومع ذلك، كنت قد استمتعت كثيرًا بلقاء روب، ذلك الرجل من شركة Cable & Wireless، أحببته، ولم أرغب أن أفقد فرصة العمل معه. أختار الموظفين دائمًا استنادًا إلى شعوري الغريزي، وقد كان به شيء خاص...

الحل: قفزة الثقة

رغم أنني لم أتمكن من عرض وظيفة مدير الإعلام على روب، عدت إليه، وأخبرته: "روب، إنني معجب بك حقًا. إنك لم تحصل على وظيفة رئيس الإعلام، ولكني مع ذلك أريدك أن تأتي، وتعمل معي". فسألني: "وماذا سأفعل؟" فأجبته: "لا أعرف". كــان روب فــي حــيرة مــن أمــره. "إذًا أنـت تقـول إنـك تريـدني أن ألـتزم بـالعمل معـك: وأتـرك شـركة عريقـة وناجحـة لأجـل أخـرى خاصـة صـغيرة، نظـير نفـس المبلـغ المـالي تقريبًا، ولكن مع زيادة ساعتين على الأقل في التنقل يوميًا؛ فضلًا عن أنك لا تستطيع أن تخبرني فعليًا بالوظيفة التي سأقوم بها؟" "هذا صحيح". "عذرًا مايك، الأمر مبهم للغاية، ولا يناسبني ذلك". كنت لا أزال مصرًا على الاحتفاظ به في العمل. "أتعرف ماذا، تعالَّ، وانضم إلينا في حفل العيد في يوم الخميس. التقِ مع بقية أعضاء الفريق. ولن أخبرهم عن سبب وجودك هناك، سأقدمك لهم فقط كصديق لي". وافــق روب علــى حضــور الحفــل. كــان ذلــك فــي Asia de Cuba فــي لنــدن. تنــاولنا المشــروبات، والعشــاء، وضــحكنا كثــيرًا، وتجــاذب روب أطــراف الحــديث مــع أعضــاء الفريق. ولم أتمكن حتى من التحدث معه إلى أن حان وقت الوداع عند منتصف الليل تقريبًا. وفي صباح اليوم التالي وردني منه اتصالًا.

"ليست لدي أدنى فكرة لماذا
أقول ذلك، ولكن بعد أن تحدثت مع الرفاق في الليلة الماضية، أنا موافق".
عندما انضم روب إلينا في بداية العام الجديد، عينته مسئولًا عن الشبكات الداخلية لدينا، ولكن مع نهاية شهر فبراير، تمامًا في الوقت الذي كنا نستعد فيه لطرح
الاكتتاب المبدئي العام لنا في شهر أكتوبر المقبل، طلبت أن أتحدث معه. "روب، أريدك أن تتوقف عما تفعله، وتدير عملية الاكتتاب المبدئي العام هذه لأجلي".
هــذه المــرة لــم يكــن متحــيرًا فحســب، بــل كــان مصــدومًا تمــامًا. "هــل جننــت؟ إننــي مــدير مشــروعات بشـركة تكنولوجيـا. إننـي مـهندس لا يفقـه شـيئًا عـن المسـتثمرين، والتمويل، والاكتتابات العامة، وتريدني أن أتعامل مع أهم حدث في تاريخ تيليسيتي، وفي منتصف أزمة اقتصادية؟" "نعم". وافق روب، وهو ما زال يهز رأسه من
أثر الصدمة. وكانت تلك هي قفزة الثقة الخاصة به.
الناتج: إلى الأمام دائمًا
كنت مسرورًا، لأنني كنت أعرف أن عقل روب المنطقي، الهندسي، المتسائل، وافتقاره للخبرة المباشرة في هذا المجال -وتحديدًا بسبب هذا النقص في الخبرة- كان
سيدرس كل جانب، وكل تفصيلة للاكتتاب المبدئي العام، ويستفسر عن كل شيء، ويكتشف السلبيات، ويحلها، وأنه كان سيحقق ذلك. وقد أبلى بلاءً حسنًا
للغاية. وأخبرني كل من Citibank، و Deutsche Bank أنه من واقع خبراتهما كان ذلك من أكثر الاكتتابات العامة التي شاركا فيها سلاسة، وسهولة. وكان
ذلك تحت إدارة رجل ليس له خبرة مسبقة في الاكتتابات العامة، أو الشئون المالية.
تعلم روب الكثير حول المستثمرين، والمحللين خلال ذلك العام، لدرجة أنني عينته رئيسًا مؤقتًا لقسم علاقات المستثمرين، حين كنت أبحث عن شخص آخر ليتولى
هذه الوظيفة بصفة دائمة. قام روب بعمل رائع خلال الشهور التسعة الأولى بالحياة العامة للشركة فيما بعد الاكتتاب المبدئي العام.
وإضافة إلى ذلك، كان المرشح
الــذي أحضــرته لــيتولى الوظيفــة بشــكل دائــم ذا خلفيــة مختلفــة تمــامًا، حـيث كـان يعمـل بالشـركة المصـنعة للسـجائر Gallaher. ذهـب روب لـيتولى منصـب الـرئيس

التنفيذي للعمليات بشركة تيليسيتي، أي الرجل الثالث في شركتنا، مشرفًا على ميزانية قسم سنوية تتجاوز 200 مليون دولار. ومؤخرًا تولى منصب العضو المنتدب
بالمملكة المتحدة، ويدير 45% من الشركة إجمالًا. قفزة ثقة...
*** ***
كنــت مــؤمنًا بقــدرة روب، كــان شــعوري الغــريزي يخبــرني بــأن لــديه مــا يــلزم للاضــطلاع بتلــك المـهمة الحاسـمة لمسـتقبل الشـركة. جزئـيًا، كـانت حقيقـة أنـه لـن يحـاكي خطــوات أي اكتتــاب عــام آخــر بســطحية ولا مبــالاة، هــي التــي أنبــأتني بقــدرته علــى تنفيــذ ذلـك، وبالطريقـة ذاتـها طلبـت مـن مـاثيو (الـذي أحضـرته لـيتولى إدارة قسـم علاقات المستثمرين)، وجيمس الإشراف على عملية الاستحواذ والدمج لشركة مركز البيانات التي اشتريناها في اسطنبول. وفي كلتا الحالتين، بمجرد أن قبل كل
واحــد منــهم التحــدي، وأدرك أنــي وضــعت ثقتــي بــه، كــانت لــديه رغبــة بــأن يثبــت لــي أن ثقتــي بــه كــان لــها مــا يبررهــا، واتخـذ الخطـوات الإضـافية، واسـتثمر الطاقـة والالتزام الإضافيين لإثبات ذلك.
بمجرد أن يتخطى أي شخص في هذا الوضع عامل الخوف المبدئي، ما يحاول فعله هو إثبات أنه قادر على تنفيذ هذه المهمة أفضل من أي شخص آخر. ويريد أن
يترك أثرًا. فهو لا يريدني أن ألتفت إليه قائلًا: "كان ذلك رائعًا، بيد أن الشخص الذي كان هنا قبلك كان أفضل منك". فسوف يغير عنصرًا، أو طريقة متبعة للقيام
بشيء ما، أو يجعلها خاصة به وحده. كما سيسعى جاهدًا بجد أكبر ليقوم بعمل أفضل.
"أدعو ذلك الوقوف على أرض لا أساس لها، وذلك عندما يتعين عليك التحلي بالثقة".
ثمــة إجمــاع عــام علــى أن كــل شــخص لــديه حوالـي 33% مـن الجـهد التقـديري المتـاح فـي العمـل لا يقتصـر علـى مجـرد بـدء العمـل، وأداء سـاعات العمـل القانونيـة مـن
التاسعة إلى الخامسة، والقيام بما يتعين عليك فعله. إذا استطعت أن تمنح شخصًا ما الدافع الذي يأخذه لما وراء ذلك، فأنت في وضع يسمح لك بإطلاق سراح
ذلك الجهد الإضافي التقديري المقدر بنسبة 33%.
فكر في الأمر على هذا النحو: في شركة بها 12000 موظف، تخيل ما قد يعنيه 33% من الجهد الإضافي: إما 4000 موظف آخرين مجانًا، أو

12000 موظف ولكن
بتكلفة 9000 فقط.
إنني أتصرف وفقًا لاقتناعي بأنه لا يوجد أناس سيئون، وأن كل شخص مثالي لشيء ما. كل ما في الأمر هو توجيههم إلى الطريق الصحيح، وستكتشف بعد ذلك أن
الأشخاص الجيدين لا يحتاجون إلى إدارة على الإطلاق.
إنها مسألة قدرة على إصدار الحكم. ففي أي حالة يكون لديك ذلك الحدس عن النتيجة المحتملة حتى قبل حدوث أي شيء. ويتكون ذلك من خلال خبرة طرح
الأسئلة الصحيحة، والعثور على الإجابة، والقول في نهاية المطاف: "أنا لست بحاجة لطرح هذا السؤال. فأنا أثق بقدرتي على إصدار الأحكام".
"عليك الوثوق في الآخرين، والإيمان بهم وإلا أصبحت الحياة مستحيلة".
أنطون تشيخوف
احترم الجميع، ولا تؤذِ أحدًا، ولا تندم على شيء
أحط نفسك بأناس خير منك، احترم الجميع، وسوف يحترمون أنفسهم، ويحترمونك.
بإحدى التقنيات التي تعلمتها من ممارس اليوجا جاجديش باريخ، يطلب منك أن تذكر ثلاثة أشياء تؤمن بها بشكل أساسي.
إن مبدئي الثلاثي هو "احترم الجميع، ولا تؤذِ أحدًا، ولا تندم على شيء". في بعض الأحيان تتعارض تلك العناصر، لذا تضطر إلى التوفيق بينها، ولكن تلك هي
الحياة.
يستمد الإيمان بالآخرين من كل الأشياء التي ذكرتها آنفًا في هذا الكتاب. أعد التفكير. إنني لا أؤمن بالاستراتيجيات. لدي نظام أخلاقي. إنني لا أضع خططًا خمسية. أشارك الرؤية، والأخلاقيات، وأنقلها إلى الآخرين. يمكنك مشاركة ذلك، ولكن لا يمكنك فرضه. القيم هي أمر شخصي. لا يسعك إخبار الآخرين بما يجب أن يؤمنوا
به.
لـهذا الســبب لا أســتعين بــالتحليلات فـي اتخـاذ القـرارات. فـأنا أثـق بحدسـي. هـو الشـيء الوحيـد الـذي أسـتخدمه لاتخـاذ القـرار، أمـا التحلـيلات والإحصـاءات فتفيـد فـي
تعقب ما تريد القيام به. أبقِ رأسك عاليًا. وتفحص الأشياء الأخرى كافة. وفوق كل شيء، ثق بالأضواء التحذيرية الوامضة التي مبعثها مشاعرك الحدسية السيئة.
لهذا السبب، لا أحتاج إلى معرفة ما يقوم به كل فرد من أعضاء

الفريق يوميًا. كما أسمح أيضًا وبصدر رحب أن يستخدم أعضاء الفريق فيسبوك أثناء ساعات
العمل. وعدم القيام بذلك هو افتقار إلى البصيرة. لمَ لا تضاعف قيمة فريقك؟ إذا كانت إحدى الشركات على استعداد للوثوق بطاقم الموظفين في تأدية وظائفهم،
ولكن لا تثق بهم في استخدام فيسبوك على نحو مسئول، فأي رسالة ترغب الشركة في إرسالها للموظفين؟
انطــلاقًا مــن الثقــة المســتثمرة بــهم، ســيواصلون الارتقــاء بالثقــة فــي أنفســهم، وفــي قراراتــهم الخاصــة. عنــدما أطلــب مـن بعـض الأشـخاص تولـي مـهمة، أو وظيفـة، أو مشروع أعرف أنه سيدفعهم إلى ما هو أبعد مما يعتبرونه حاليًا حدود قدراتهم، أكون في مرحلة من الثقة بقراراتهم، تسبق ثقتهم هم بها. فأنا أثق بهم بالفعل،
لكنهم لا يثقون بأنفسهم؛ ليس بعد فحسب.
عندما يصبحون مستعدين لتولي عصا القيادة، وقبول التحدي، يكون أحد العناصر الحيوية هو أن الوقت قد حان لهم أن يعتمدوا على حدسهم، وليس حدسي
أنا.
إذا أرجعوا المسئولية لقراراتي في كل مرحلة من مراحل الرحلة، فسوف يتعلمون، ولكنهم بذلك لن يدربوا عضلة حدسهم.
نظــــرًا لأنــــي أشــــجعهم علــــى الاعتمــاد علــى أحكامــهم، مــا يبــدءون بــالقيام بــه، دون أن يشــعروا، هــو البحــث فــي ثنــايا ذاكراتــهم عــن قصــاصات ســجل الأداء، والأدلــة التجريبية، والبيانات التاريخية التي يمكنهم العثور عليها لتمنحهم رأيًا مستنيرًا.
في الوقت ذاته، رأيي المستنير هو أن ذلك الشخص هو كفء بالفعل، وبما فيه الكفاية لإصدار حكم بشأن ما يجب أن يكون عليه أي قرار. قد يكونون يظنون ذلك
بعد. ولكني أملك مجموعة مختلفة من البيانات، وأظن أنهم مستعدون، ولذلك أخبرهم: "اذهبوا، واتخذوا القرارات التي تحتاجونها". ومن خلال القيام بذلك،
يبدءون بالتفكير: "ربما أكون كذلك". إنه انتقال للثقة.
عقب اتخاذ هذا القرار، من الضروري ألا أتدخل في وقت مبكر للغاية، وأن أكون على استعداد لتحمل جميع العواقب. فعليك أن تترك الأمور تسير. إذا جاءوا
وطلبوا المساعدة، فأنا موجود في الحال، ودون تبادل أي اتهامات، لأننا خضنا هذا المشروع معًا: خضناه بنسبة 100%، وسوف نصلح الأمر

معًا.
إذا لم يطلبوا المساعدة، وطرأت مشكلة، فإنها مسئوليتهم أن
يصلحوا الأمر، ويعيدوه إلى نصابه الصحيح. أو غير ذلك - وحينها يكون
لهم الحرية في أن يأتوا إليّ،
ويقولوا: "لقد بذلت كل ما في وسعي". خلال تسع مرات من عشر، إذا
كنت قد عينت أشخاصًا أفضل مني في الوظائف التي يقومون بها،
لكان أفضل ما لديهم
سيكون بالتبعية أفضل من أفضل ما لدي على أية حال. وإلا سأكون
وظفت الشخص الخطأ.
تخيل أنني أحضرت مجموعة من البناة والعمال للقيام ببعض الأعمال
في منزلي. فأنا لن أرسي اللبنات أفضل من عامل البناء. إذا كنت قد
استأجرت أفضل شخص
يمكنني العثور عليه بحق في المقام الأول، ووقع خطأ ما، حسنًا، كان
هذا الخطأ سيحدث معي أيضًا. بل وربما كان الخطأ أكبر. فلماذا قد
أتمكن من القيام بذلك
على نحو أفضل؟
"من واقع خبرتي، في الغالب لا يرتبط النجاح الأعظم كثيرًا بمهارات
العمل، ولكن بامتلاك الثقة لخوض المخاطرة".
تبزغ الثقة من حيث لا تتوقع
الأمر الرائع بشأن الفرصة للتصرف وفقًا لليقين هو أنك لا تعرف
مطلقًا متى ستفاجئك.
قبل بضع سنوات كنت أتجاذب أطراف الحديث -كما تفعل- مع مصففة
الشعر الخاصة بي أثناء قيامها بتصفيف شعري. لقد لحقت جاكي
كعميل مخلص في
تغيير عدة صالونات لأنني حقًا أحببت طريقتها في تصفيف شعري.
وفي ذلك اليوم تحديدًا شعرت أنها لسبب ما لم تكن سعيدة على
الإطلاق -وكان ذلك غير معتاد
بالنسبة لها؛ فهي عادة متفائلة للغاية- ولذلك سألتها عما كان يعكر
صفوها.
أخبرتني أنها لطالما أرادت أن يكون لها الصالون الخاص بها ليساعدها
على الهروب من سياسات العمل لحساب شخص آخر. لقد كانت لديها
الرغبة الأساسية
لاتخاذ تلك الخطوة، لكنها كانت تخشى حقًا اتخاذ قفزة الثقة. أخبرتها
أن أول شيء عليها فعله هو التوقف عن القلق حيال فعل ذلك. إن
القلق بشأن القيام
بشــيء مــا، أو عــدم القيــام بــه لــه تــأثير ســلبي
مضــاعف. فــإما أن تقــرر عــدم القيــام بــه (وتعــيش

بالمسـتوى المتوسـط نسـبيًا المـرتبط بعـدم السـعادة الناجمـة عـن العمـل
لحساب شخص آخر) أو تقرر القيام به. وبعد ذلك، يمكن أن يكون القلق على الأقل ذا قيمة.
في المرتين التاليتين اللتين ذهبت فيهما لتصفيف شعري تحدثت أنا وجاكي بشأن إيجابيات العمل بمفردها وسلبياته، بالإضافة إلى المخاطر، والمزايا التي قد تختبرها.
وفي المرة الثالثة التي ذهبت إليها، أخبرتني قائلة: "مايك، لقد فعلتها! لقد أعطيتهم إشعارًا بذلك، وهذا هو الأسبوع الأخير لي هنا".
أحاطت بها الإثارة العصبية
مثل الهالة (أو ربما مثلما تحيط تصفيفة الشعر الأفريقية بالرأس).
بعد استقالتها، كان قد لفت انتباهها بالفعل متجر صغير على بعد بضعة أمتار قليلة من المكان
الذي كانت تعمل به آنذاك. ألقينا نظرة على الأرقام المالية، وأخبرتها أنها كانت بحاجة إلى أن تبقى واثقة بنفسها. فقد كانت جيدة جدًا في وظيفتها، كما كانت
تتمتع بأطنان من الدوافع، والطموحات على نحو ملحوظ.
كانت المخاطر كبيرة بالنسبة لها. لقد حصلت على عقد إيجار في المبنى المجاور، مما أدى إلى معركة، نظرًا لأنها كانت على وشك أخذ حصة سوقية على هيئة عملاء
من رب عملها السابق. لقد كانت فترة عصيبة، وكان التدفق النقدي للعمل سلبيًا في السنة الأولى. اضطرت جاكي إلى الاقتراض مقابل رهن. ولكن ظهر تقدم كذلك.
فببطء، ولكن بثبات، أسبوعًا بعد أسبوع، بدأ العملاء يتوافدون إليها.
وعلى مدى ثلاث سنوات، كان لديها خمسة موظفين، وكانت تبلي بلاءً حسنًا للغاية، ولكن
الأهم من ذلك أنها كانت تشعر بالسعادة والإنجاز. وما زلت أزورها كل شهر.
كان الأمر المحوري هنا هو عبور الهوة بقفزة ثقة واحدة. فالتخلي عن وظيفتك، ورهن منزلك، وأخذ الالتزامات على عاتقك، فضلًا عن تحدي منافس رئيسي -كل
ذلك في آن واحد- هو مزيج شاق. ولكن كل شيء بدأ على إثر قرار جاكي بالقيام بالأمر، بدلًا من القلق حيال القيام به، وثقتها في إيمانها، واتخاذ تلك الخطوة الأولى
الحاسمة.
استبقاء الثقة
إن الاحتفاظ بالثقة هو جزء لا يتجزأ من العمل في ظل ظروف

السوق المتقلبة.
من الأشياء التي تستغرق الكثير من وقت ماثيو، مدير علاقات المستثمرين لدينا، هو مساعدة السوق على فهم عملنا، وضمان مواءمة التوقعات مع قدرتنا على
التسليم؛ فما نريد أن نهدف له هو محاولة الوفاء بتلك التوقعات دائمًا، بل وتجاوزها قليلًا على نحو مثالي. ومع ذلك، في كل مرة نحقق أكثر من المتوقع، يكون
مــوقف الســوق فــي تحليلــه التــالي هــو: "حســنًا، ســيكون تحقيقــهم أكثــر مــن المتــوقع، ولــذلك ســوف نتــوقع الشـيء نفسـه مـرة أخـرى". ممـا يجعـل الأمـر أكثـر صـعوبة بالنسبة لنا لمواصلة تجاوز التوقعات. يولد النجاح تحديات أكبر في كل مرة.
ولذلك يسعى ماثيو باستمرار لإدارة توقعات المستثمرين والمحللين المتعلقة برؤيتنا المتطورة للعالم. على الصعيد الداخلي، في كل مرة تظهر الأهداف الجديدة، يبدأ
بقول أن الأرقام صعبة، ولن يكون بلوغها بالأمر اليسير. ولكنه تدريجيًا يعدِّل إيمانه بقدرتنا على بلوغ تلك الأرقام، ثم يقول في نهاية الأمر: "أظن أنه يمكننا القيام
بذلك".
سأعود إلى ماثيو قائلًا: "هذا هو ما نحن بصدد القيام به"، فيعارض ذلك قائلًا: "ما التبرير، أو الأساس الذي يستند عليه ما تقوله؟"، "... هل سبق أن كان لجون
إف. كينيدي أي مبرر على الإطلاق ليقول إننا سنصعد على سطح القمر في غضون عشر سنوات؟ لم يكن لديه أية فكرة. ولكن إذا لم تبدأ، فسوف تخفق بلا شك".
لا أدري إلى أي مدى يعتمد ذلك على الحظ، وإصدار الحكم، وإلى أي مدى يعتمد على الحدس الجيد، وإلي أي مدى يعتمد على العزم الشديد على التحقيق. ولكن
فــي كــل مــرة كــان مــا نحققــه يتجــاوز التوقعــات الأوليــة لمــاثيو، والفــريق. وتعلــم مــاثيو، علــى نقــيض غــرائزه الحــذرة بطبيعتــها (وأنــا ممتـن لامتلاكـه تلـك الغـرائز)، أن يشاركني إيماني.
لاحــظ مــاثيو أنــه يفـهم أن مـا أحـاول إدخالـه علـى العلاقـة مـع المسـتثمرين، والمحللـين هـو ذلـك الشـعور بالثقـة، وأننـي شـخص يمكنـهم الـوثوق بـه، ومـن ثـم يمكنـهم
الــوثوق بالشــركة. تحــدد تلــك الثقــة بــالنفس تــوقعًا، وتمنــح الآخــرين الثقــة، والــيقين. وهــذا أمــر مــهم لأن

تيليس ـيتي جـروب توجـد فـي عـالم مزدحـم: فـي ظـل جمـيع الشركات الأخرى هناك، ورغم أننا شركة رائدة في السوق في قطاعنا، إلا أن للحماسة، والطاقة، والثقة بالنفس دورها في تميزنا.
يعزز اللقاء الشخصي المباشر لقاء المعتقدات
سبق أن ذكرت أنني أؤمن بشدة باللقاءات المباشرة وجهًا لوجه، رغم أن المكالمات الهاتفية، أو البريد الإلكتروني، أو محادثات سكايب قد تبدو -ظاهريًا- أكثر فعالية.
كما أنني كثير السفر، وهو الأمر الذي يدفع الآخرين بطبيعة الحال إلى سؤالي عن سبب القيام بذلك، بدلًا من استخدام مؤتمرات الفيديو. لدينا مؤتمرات الفيديو
بكـــل منشـــأة، وهـي لا تقـدر بثمـن مقارنــة لـدى الفـرق التقنيــة مقارنــة بــالملاحظات، واســتكمال المواصــفات، وتــدقيقها بــالرجوع إلــى الملفــات. ولكــن، بــرأيي، أجــد مــع
مؤتمرات الفيديو أنني لا يمكنني قراءة لغة الجسد؛ ولا أستطيع حقًا أن أتطلع في عيني الشخص الآخر.
عندما أزور الشركات التي نستثمر بها، أسافر لأتحدث مع مديري الأقطار لدي. بل ولن أقابلهم أيضًا في المكتب بعد الظهيرة. سأذهب مباشرة إلى فندقي، وأحجز
به، وأدرك بعض رسائل البريد الإلكتروني. وسألتقي بمدير القُطر لتناول العشاء، والمشروبات، نحن الاثنين فقط. سنجلس ونتحدث بشأن جميع الموضوعات طيلة
الليل، وفي صباح اليوم التالي سأستقل الطائرة، وأعود.
متى ذهبت إلى باريس، أستقل قطار يوروستار متجهًا إلى فندق Gare du Nord، ثم أعبر الشارع لأصل إلى مطعم Terminus Nord الذي نذهب إليه دائمًا،
حيث ألتقي هناك بمدير القطر الفرنسي الخاص بي ستيفان. نتناول طبق المأكولات البحرية ذاته، وبعد ثلاث ساعات ونصف أسير عائدًا عبر هذا الشارع، وأستقل
قطاري، وأعود إلى المنزل.
تلــك هــي الطريقــة الوحيــدة التــي أتفــاعل بــها مــع المــديرين، لأن مــا يــهم لــيس مــا يكتبونــه فــي أحــد التقــارير، ولــيس الأشــياء البســيطة، فمــا يــهم هــو القضــايا التــي لا
يشعرون بالرضا تجاهها ... ونظرًا لأنهم قد لا يجدون راحة في الحديث بشأنها، عليّ استدراجهم للحديث عنها. فأنت لا تذهب مباشرة، وتطرح سؤالًا. فعليك أن

تفتح المحار لاستخراج اللؤلؤ، اترك الآخرين ليسترخوا، وليشعروا بالراحة إن كانوا متأهبين، ومتحفزين للقتال. وفعل ذلك أصعب بكثير من خلال اتصال واسع
النطاق عبر الإنترنت.
من وجهة نظرهم، أظن أن حقيقة أني، بصفتي المدير التنفيذي، قد تحملت مشقة الذهاب لرؤيتهم، ولأقضي معهم بعض الوقت وجهًا لوجه، تدفعهم للتفكير:
"إن قضـــاء بعـــض الـــوقت مـــع مـــايك هـــو أمـــر أعز مـــن بـــيض النـــوق، إلا أنـــه متحمـــس للقـــائي تمـــامًا كمـــا أنـــا متحمـــس للقائـــه ...". فعنـــدما أصـــل إلـــى اسـطنبول، أو
فـرانكفورت، أو بـاريس، وأسـأل: "كـيف حـالكم، وكـيف يسـير العمـل؟" بصـفة عامـة، يتحـدثون بوضـوح مباشـرة؛ فيحـاولون موافـاتي بـأكبر قـدر ممكـن مـن الأخبـار
الموجزة التي يظنون أنها ستستحوذ على انتباهي خلال تلك الفترة الزمنية القصيرة. وأنا مستعد لسماع كل شيء. بل أنا لا أعرف حتى ما الذي أسمعه، أو أبحث
عنه؛ إلا أنني سأعرف ذلك في القريب العاجل.
وظـف أفضـل الكفـاءات التـي يمكنـك العثـور عليـها محلـيًا فـي سـوق أجنبيـة، وامنحـهم الثقـة التامـة. بوسـعك مشـاركة الرؤيـة، ولكـن لا يمكنـك الإصـرار علـى طريقـة تنفيذها.
تقوم الثقة على مشاركة الوقت معًا، وبناء هذه الثقة. كانت المرة الأولى التي التقيت فيها بلاعب الرجبي الإنجليزي لويس مودي عندما كان كل منا مدعو لحضور
مناسبة لشركة Lazards؛ وكان ذلك في حفل عشاء خاص برفقة عشرة أشخاص. تصادقنا بمجرد أن التقينا، ودعوته لحضور حدث كنت أعمل على تنظيمه.
أنا واثق أن شعور لويس الطبيعي كان: "إنه يريد دعوتي لحضور شيء ما بصفتي لويس بطل الرجبي" ولكن الحقيقة كانت أنني أحببته، وانسجمت معه جيدًا.
فقلت له: "أريدك أن تحضر زوجتك معك، فهذه المناسبة لكما كزوجين، فإننا سوف نستمتع بوقتنا"، وقد فعلنا. دعوته لحضور حفلة زفافي، وفي نهاية الأمر أدرك
أن ذلك لم يكن لأنني أردت منه شيئًا (رغم أنني عندما أحصل على مكان في تويكنهام مع الضيوف، وهو يعلق، سوف أدعوه قائلًا: "يا ليو، تعال إلى هنا، أريدك

أن تلتقي ببعض الضيوف"، ولذلك سيكون معي عشر كرات رجبي، وسوف يأتي هو ويضع توقيعه عليهن كافة).
لذلك عندما طلب لويس مني المشاركة في العمل الخيري Yukon Arctic Ultra Challenge، وهو عبارة عن السير مسافة 300 ميل بالأراضي القاحلة المتجمدة،
وجمع الأموال لمرضى نقص المناعة، والأطفال الذين يعانون نقص المناعة منذ ولادتهم -وهو عمل خيري كان متحمسًا له على نحو واضح- أخبرته أننا سوف ندعمه.
انتهى به المطاف وقد تقرح جلده من شدة البرد، واضطر للانسحاب في ذلك العام، وشعر أنه قد خذل الجميع. فقلت له: "إن هذا يظهر مدى صعوبة الأمر، وأنا
على يقين أنك ستفعلها مرة أخرى". فإن لويس شخص مذهل، ومرن، وأنا واثق أنه سينجح في ذلك.
الأمر الأساسي هو أنه لا توجد علاقة تستمر في اتجاه واحد فحسب، حيث يجب أن تكون ثنائية الاتجاه، وبمجرد أن تظهر قيمة وجود الاتجاهين يبدأ بناء الثقة.
فــي مجـال الأعمـال التجاريـة، ثمـة مسـاحة لتأسـيس تلـك الثقـة، ولكـن تحـت الضـغط، وفـي ظـل بيئـة تجاريـة صـعبة، يمكـن أن يختنـق ذلـك الشـعور بالثقـة بسـهولة.
هنــاك عــجز فــي المــودة، والنيــة الحســنة. فــي الآونــة الأخــيرة، كــانت هنــاك حركــة لاســتعادة "الــرفق" فــي العمــل. صــاغ ديفيــد جــونز، رئــيس مجموعـة Havas للـدعاية والإعلان، عبارة "يفوز من يهتم" لإظهار كيف أن روح الإيمان، والثقة، والرفق يمكن أن تؤدي في الواقع إلى عمل ناجح. وجد استطلاع رأي أجري حديثًا أن سمات
العلامات التجارية الأكثر أهمية بالنسبة للمستهلكين هي -نعم- "الرفق، والتعاطف"، بالإضافة إلى تبني موقف ودي ومسئول اجتماعيًا.
بل إن هناك اتجاهًا نحو اتبع استراتيجية "القيام بأفعال لطيفة عشوائيًا" حيث تفاجئ الشركات عملاءها بمبادرات مدروسة، وغير متوقعة. إن شركة الخطوط
الجوية الهولندية KLM، لديها فريق يكتشف أيًا من عملائها يخطط للحجز عبر الإنترنت، ثم يعرف المزيد عن شخصياتهم، وما يسجلون إعجابهم به على وسائل
الإعلام الاجتماعية، حتى يتسنى لهم أن يلتقوا بهم عند أبواب المطار، وتقديم هدية صغيرة لهم: قد يكون حافظة لجهاز الآي باد، أو بعض كرات الجولف، ليس

شيئًا باهظ الثمن، ولكنه مدروس بلا شك. يجد المستلمون دائمًا تلك اللمسة الشخصية مفاجأة سارة في ظل إجراءات السفر في رحلة على متن طائرة التي كثيرًا ما
تكون مجردة ومملة.
ومن المثير للاهتمام أن المستهلك ليس المستفيد الوحيد. يصبح موظفو الشركة أكثر حماسًا، كما يرون رب عملهم بمنظر أكثر لطفًا. كما يذهب كل أولئك الركاب
الذين حصلوا على هدية من KLM مع قليل من الحماسة، والشعور الإيجابي تجاه KLM، ثم يبدءون بالكتابة، وإرسال الرسائل لجميع أصدقائهم ليخبروهم
عن تلك الشركة الرائعة للخطوط الجوية. علاقات عامة جيدة جدًا، وحس تجاري سليم.
قل رؤيتك من خلال القصص
ثمــة قيمــة هائلــة لســرد القصـص. وهـذا هـو الحـال سـواء كنـا نتحـدث عـن الإدارة، أو المبيعـات. فـإننا نـروج لأنفسـنا علـى مـدار السـاعة؛ وهـذا هـو كـل مـا نفعلـه. حتـى
عنــدما يتعلــق الأمــر ببــيع منتــج مــا، أفضــل وسـيلة لبـيع المنتـج، هـي التـرويج لنفسـك. إذا كنـت تسـتطيع إشـراك بعـض الأشـخاص لـدرجة أن يصـدقوك، ويثقـوا بـك،
فسيفترضون أن ثقتهم بك تعني أنك لن تبيعهم شيئًا لا يحتاجونه. ومن ثم، إذا قلت إن عليهم شراء ذلك، فهذا لأنك تعتقد ذلك بصدق، وإن كانوا يصدقونك،
فلماذا قد لا يفعلون ذلك؟ وبعد ذلك، يعتمد ذلك على السعر فحسب.
إن الترويج المستمر لنفسك هو بداية كل شيء. وسرد القصص هو السبيل الأمثل للقيام بذلك.
أظن أننا فقدنا كثيرًا من ذلك في العالم الحديث، كما شاركت شبكة الإنترنت بدورها. فقد فقدنا بعضًا من قدرتنا على مشاركة القصص شفهيًا.
قبل بضعة أسابيع من كتابة ذلك، التقيت بأحد أفراد فريق إدارتي. كانت الشركة قد خرجت لتوها من ثلاثة، أو أربعة أشهر من العمل المكثف، الذي مهد إلى
تصعيد تدريجي بهدف بلوغ نقطة معينة حتى أتمكن من إقناع مجلس الإدارة بالقيام بشيء محدد للغاية.
كان جزء من ذلك يسيطر على حالتي المزاجية مع فريق الإدارة: فقد كنت قاسيًا جدًا معهم، ومتطلبًا للغاية. من غير المعتاد بالنسبة لي أن أكون كذلك، وعندما
يحدث، يتغلغل مثل الوباء.

وهذا صحيح حتى خارج نطاق العمل. تخبرني زوجتي شالينا أنني
عندما أكون غاضبًا، يغضب أطفالي كذلك؛ وإذا كنت سعيدًا، يكونون
سعداء أيضًا. وكذلك،
جميع المحيطين بي. إذا دلفت إلى إحدى الغرف وأنا مفعم بالنشاط،
تحلّق الغرفة. وإذا مررت بها وأنا بائس -قد لا أنبس ببنت شفة مع أحد-
يمكنك أن تشعر بأن الغرفة تضيق. حتى أنا أستطيع رؤية ذلك.
لـذلك، بعــد تســوية هــذه المســألة بنجــاح فــي وقــت ســابق
مــن هــذا الأسـبوع فـي اجتمـاع مجلـس الإدارة، عقـدنا جلسـة
اسـتمرت لمـدة يومـين مـع جمـيع مـديري الأقطـار
بالشركة، وكان كل شيء فائق الإيجابية. وكنا نحلّق مجددًا.
وعلـــــى الـــــرغم مـــن ذلـــك التحســـن الملحـــوظ، أرادت
واحـــدة مـــن أعضـــاء الفـــريق رؤيتـــي. كـــانت تحـــاول
إقنـــاعي بإمـــدادها بمـــوظف إضـــافي، وأردتـــها أن تعيـــد
النظـــر فـــي
الاستراتيجية التي تتبعها.
"أنصتِ، إنك بصدد القيام بشيء لم يفعله الكثير ممن هم على قيد
الحياة اليوم: المرور بالشركة من خلال اكتتاب عام مبدئي، وإدراجها
كشركة عامة في مؤشر
FTSE 100.
"أتذكرين مسرحية هنري الخامس لشكسبير؟ هناك ذلك المشهد
الرائع عندما كان يوشك على خوض معركة أجينكورت. كان هناك ومعه
8000 إنجليزي، مقابل
35000 فرنسي، وربما 50000، بناءً على المؤرخ الذي تصدقينه. كان جيش
سافر سيرًا على الأقدام على مدى ثلاثة أسابيع ونصف، وقد خاض
معركتين؛ وكان
الرجال يعانون البرد، والجوع، كما كان العديد منهم يموتون من
الإصابة بمرض الزحار. ومن أمامهم احتشد الفرسان الفرنسيون على
صهوات جيادهم النشيطة.
ويشكو الجنود الإنجليز من نقص العدد، وانعدام الأمل. فيرد هنري
قائلًا:
"إذا كان الموت هو قدرنا، فإننا كفء لتحمل خسارة بلدنا؛ وإذا كان
قدرنا هو الحياة، فكلما قل عدد الرجال، زاد نصيبهم من الشرف".
كانت الرسالة التي أردت نقلها هي أننا سنقوم بذلك على الرغم من
أننا لا نملك أي شيء، لأننا نريد أن نصبح من القلائل الذين نالوا المجد
لهذا السبب. وكلما كان
عددنا أقل، ازدادت حصتنا من المجد.
بعد سماع ذلك، ذهبت عضوة فريقي وهي مُلهَمة. الآن، كان يمكنني

أن أقول لها: "أظن أننا سنكون بخير في العام المقبل"، ولكن سرد القصة من مسرحية هنري
الخامس جعلها توشك على البكاء. إذًا، أيهما سيجدي نفعًا أكبر؟ هل هو شخص يسمع كلمات عادية مثل :"لا تقلق، سيكون كل شيء على ما يرام"، أم شخص
أثيرت معه رؤية معركة أجينكورت؟
* *
قبيل نهاية فترة عملي في فرنسا، كنت على وشك ترك العمل في الشركة التي كنت أعمل بها، وخضت نزاعًا حول دفع مرتبات الشهور القليلة الأخيرة. كنت أعيش
في لوار فالي على مقربة من آنجيرز. كل يوم كنت أقطع مئات الكيلومترات، حيث أتنقل ذهابًا وإيابًا من وإلى باريس بسيارة جاجوار XJS قديمة. وأخيرًا، انفجر
محرك السيارة، ولم يكن في استطاعتي تحمل تكاليف تصليحها، لأنني كنت مفلسًا تمامًا.
كنت هناك بلا نقود، مع تزايد الديون، ونفاد الطعام، غير قادر على تسديد الرهن. لذلك أخذت جولة بالمنزل ألملم جميع العملات الأجنبية التي يمكنني العثور
عليها، وأتفقد جيوب السترة، وأسفل ظهر الأريكة. كان ذلك في الأيام السابقة لليورو، وكالمعتاد، كنت كثير السفر، ولذلك تمكنت من الحصول على مجموعة
متنوعة من الليرة الإيطالية، والمارك الألماني، والجلدر الهولندي.
وضعت الكثير في حقيبة كبيرة، وسافرت مسافة الثلاثمائة كيلو متر إلى باريس متطفلًا، وملتمسًا
التنقلات المجانية.
وفي نفس هذا اليوم، حضرت اجتماعًا مع المحامين لمناقشة النزاع، متوقعًا أن يتم تأجيله كالمعتاد. ولدهشتي توصلنا إلى الحل النهائي هناك، ولكن، مع ذلك،
كنـــت لـــن أتمكـــن مـن اسـتلام الأمـوال المسـتحقة لبضـعة أسـابيع أخـرى. بطريقـة أو بـأخرى اضـطررت إلـى التعـايش مـاديًا حتـى ذلـك الحـين. عقـب الاجتمـاع ذهبـت إلـى
مكتب صرافة مجاور، وحوّلت جميع العملات الأخرى إلى الفرنك الفرنسي.
وبعـــد ذلـــك، عـدت إلـى أنجـيرز راكـبًا سـيارات مـع أشـخاص لا أعرفـهم واسـتقللت شـاحنة، وطلبـت أن يتـوقف عنـد المتجـر الأخـير قبـل منزلـي، وكـان ذلـك يبعـد مسـافة
ساعة أخرى سيرًا على الأقدام. أنفقت تلك الفرنكات على أكياس

وأكياس من البطاطس، وغيرها من الأطعمة البسيطة، وحملت تلك الأكياس البلاستيكية إلى
المنزل، وهي تقطع يديّ طيلة الطريق. عشنا على هذه البطاطس، ورشدنا استهلاكها يوميًا، حتى وصلنا المال.
كانت الثقة هي ما دفعني للاستمرار خلال هذه الفترة العصيبة: الثقة في نفسي، والثقة في أنني كنت على حق في النزاع. لم أكن أعرف في ذلك اليوم الذي سافرت
فيه إلى باريس مجانًا بأنه سيتم تسوية جميع الأمور، ولكن الثقة حركتني، وخضت المخاطرة. ولاحقًا، عندما أصبح كل شيء على ما يرام، شعرت بتلك الفورة في
المشاعر، وذلك الشعور بالمجد الأكبر. كانت تلك لحظة معركة أجينكورت الخاصة بي.
عامل الثقة #forgetstrategy
GETRESULTSBOOK@
الثقة هي أن تخطو على السلم دون أن تستطيع رؤية الدرج
إذا كنا نعرف حقًا جميع الإجابات مسبقًا، لأصبح العالم مكانًا حزينًا للغاية - وكانت ستتلاشى مجالات الشجاعة كافة
هل يسعنا معرفة أي شخص معرفة كاملة؟ يكاد يكون ذلك مستحيلًا: لذلك نحن في حاجة إلى الثقة في العلاقات الشخصية، والمهنية، وإلا عانينا وحدة شديدة
إن الخط الدقيق الفاصل بين النجاح والفشل هو حبل مشدود نختار أن نسير عليه في جميع جوانب الحياة
إن سبب إشارتنا إلى "قفزات الثقة" بهذا الاسم هو أن اتخاذ القرار بالإيمان بأي شيء دون وجود أدلة هو قفزة من العقلانية إلى المجهول
إن الطائر الذي يغادر عشه لديه خيار البقاء داخله، أو اختبار جناحيه: فإنه يثق بأنهما سيمكنانه من التحليق - ويحلق بالفعل
"متى يمكن تبرير الثورة؟ عندما تنجح!".
جون أوجست سترندبيرج

الحظ

"أنت مرجح لأن يحالفك الحظ عن طريق قيامك بأمور جيدة بنفس القدر على الأقل في حال قيامك بأمور سيئة، وستنام دائمًا بشكل أفضل...".

المشكلة: دائرة مفرغة

**في عام 2000 كنت أحاول تصحيح مسار شركة صيانة الحاسبات
المركزية التابعة لـ ICL في كوبنهاجن. في ذلك الوقت كانت ICL
شركة مصنعة للحواسيب المركزية
مقرها المملكة المتحدة – كانت تقوم بتصنيع وإصلاح الحواسيب
المركزية، كان هذا هو الحال؛ وكانت الحواسيب المركزية صناعة
متراجعة. أرادت الشركة أن تغير
نموذج العمل، وأن تنتقل إلى التعهيد الخارجي والخدمات المدارة.
لكن معظم هذه الأعمال في المملكة المتحدة كانت مع الدوائر
الحكومية و -كما يحدث عادة- لم
يتمكنــوا مــن وضــع أيــديهم علــى قائمــة المــوردين
المعتمـدين فـي الـدنمارك؛ لأنـه لـم يكـن لـديهم أي سـجلات
مسـار فـي تقـديم تلـك الخـدمات فـي تلـك الـدولة. لا سـجل،
وبالتالي لا مراجع، وبالتالي لا عملاء، إلى أن تعود بنا الدائرة إلى
نقطة عدم وجود سجل. في جهودهم للتغلب على هذه المعضلة، كانت
الشركة قد تمت قيادتها
بالفعل من قبل أربعة مديرين عامين في غضون ثلاثة أعوام. كلهم قد
فشل وبشكل مأساوي في إصلاح الأمور. كان الفريق مثبطًا على نحو
عميق.
كنت أعلم أنّ عليّ أن أكسبهم. درس جيد كنت قد أدركته عندما كنت
أعمل لوقت متأخر في أحد الأيام وسمعت عامل النظافة -الذي كان
موظفًا في الشركة،
وليس تابعًا لشركة فرعية خارجية- وهو يقوم بدفع المكنسة
الكهربائية مقتربًا أكثر وأكثر في الممر. عندما وصل إلى مكتبي، قلت:
"أنا آسف، لكن هل تمانع في عدم
القيام بذلك الآن؟ هل من الممكن أن تستكمل العمل في جزء أبعد
قليلًا في الممر، لأنني أحاول التركيز؟". نظر إلى عيني مباشرة
وقال: "اسمع، أنا أثق أنّك تريد أن
تقوم بوظيفتك، التي هي أن تدير هذه الشركة حتى أستمر في أن
يكون لي دخل. ثق بي في أن هذا المكتب سيكون جيدًا ونظيفًا من
أجل اجتماعاتك غدًا كي يخلق
انطبــاعًا جيــدًا لـدى عملائـك. دعنـي حتـى أقـوم بوظـيفتي
وسـأتركك تقـوم بوظيفتـك". كـان توجـهًا منعـشًا. لقـد تـوقع -
ولـديه الحـق- مـن جـانب مـديره احتـرامًا بالقـدر
نفسه الذي توقعته منه. عرفت أن عليّ أن أكون مرنًا وأن أوازن بين
الأمور.**

الحل: حكاية عيد حقيقية
العيد يقترب، كان قد مضى بضعة أشهر منذ قدومي لكوبنهاجن. ابتعت خريطة للدنمارك، وعيّنت عليها عنوان منزل كل موظف من الموظفين الذين لديهم أطفال
واستأجرت زيًا تقليديًا للعيد. قضيت عطلة نهاية الأسبوع كلها متنقلًا حول الدنمارك، زائرًا بيت كل عضو من طاقم العمل مقدمًا الهدايا، مع كيس كبير من
الحلوى لأطفالهم. أتذكر أحد المنازل حيث كان يوجد توأم، كانا يبلغان من العمر أربعة أو خمسة أعوام. وصلت في وقت مبكر من الصباح لذا كانا لا يزالان في
ثياب النوم، وكان بإمكانهما رؤيتي من خلال الزجاج نصف الشفاف للباب الأمامي. عندما انفتح الباب قمت بعمل أصوات "هو-هو-هو" التقليدية. تقافز أحد من
التوأم في ابتهاج: "أبي لقد حل العيد". صرخ الآخر وركض بعيدًا في خوف.
انتشر الخبر كالنار في الهشيم عن هذا الرئيس التنفيذي الجديد المجنون الذي حصلت عليه الشركة.
كنــت أقــوم مســاء الــيوم الــذي ســبق الجولــة التــي قمــت بــها بتجربــة الزي فــي المكتــب. كنـت قـد اسـتأجرت سـروالًا رمـاديًا كبـيرًا يكسـوه الفـراء وحـذاءً خشـبيًا يُرتـدى فـي
الدنمارك. تصادف أن يأتي إلى مكتبي أحد مديري المبيعات وتساءل في دهشة عن الذي أقوم به. شرحت له، وأخبرني أن زوجته تعمل في مستشفي محلي في جناح
المدمنين. هل سأقوم بزيارتهم؟ بالطبع. ذلك المساء ذهبت معه لهذا الجناح. كانت تجربة مثيرة للمشاعر. كان المرضى يبكون، ممسكين بيدي، ممتنين أن شخصًا ما
اهتم بالمجيء وزيارتهم في وقت العيد. بعض منهم -كما أخبرني الطاقم الطبي- لم يكن مُرجحًا أنهم سيجتازون فترة العيد، وهو احتمال محزن.
بعد ذلك طلبت سيارة أجرة لتوصيلي للمنزل. سائق التاكسي الذي أقلّني كان متحيرًا قليلًا بشأن زيي. بينما كنا نتجاذب أطراف الحديث عن هذا وذاك، أخبرته عما
كنت أقوم به وأنني في الواقع كنت الرئيس التنفيذي لشركة تكنولوجيا. ذكرت أيضًا أنني تدربت مع ماجيك سيركل. أخبرني أنه، بالإضافة إلى عمله كسائق تاكسي،
كــان مــؤديًا فــي الحفــلات الترفيــهية ومــهرجًا، وأنــه

قضــى شــطرًا كبــيرًا مــن حياتــه متجــولًا حــول أفريقيــا وآســيا مــع زوجتــه، جــالبًا الســعادة لأطفــال فقــراء. كــان يعــود للدنمارك كل تسعة أشهر أو نحو ذلك فقط ليكسب ما يكفي من المال لاستكمال مهمته.
أعطيتــه بطــاقتي. بعــد عــدة أشــهر، فجــأة، اتصــل بــي:
"أهــلًا، أنــا جــون كرســتينسين، المــهرج ســائق التاكســي.
إنــهم ســيفتتحون جنــاحًا جــديدًا للأطفــال فــي المســتشفى الحكومــي. ســأقدم عــرضًا: هــل تريــد أن تنضــم إلــيّ؟".
جمّعــت حمولــة عربــة مــن الحواســيب النقالــة، والألعــاب والحلــوى تبــرع بــها أمثــال مايكروســوفت وفوجيتســو.
دافعًا العربة جعل دخولي دراميًا وسط سحابة من الدخان.
النتيجة: سحر المصادفة
في اليوم التالي ذهبت إلى المكتب. وكان خبر افتتاح جناح الأطفال وزيارتي للمستشفى قد ظهر في الصحافة الوطنية ونشرات الأخبار في التلفزيون. وقالت واحدة من
المقالات إن -عادة- صورة الرئيس التنفيذي لأي شركة تميل إلى أن تكون لشخص متحجر القلب. ولكن ما قمت به يوضح أنه يمكنك أن تكون لطيفًا كذلك. رأت
وزارة الصحة الدنماركية التغطية الإخبارية وتواصلت معي ليقولوا إنهم كانوا يديرون مناقصة لدور تعهيد خارجي لكنهم لم يأخذوا في الاعتبار شركة ICL لأنهم
لــم يعتقــدوا أن ICL كــانت تقــوم بالتعــهيد الخــارجي (الأمــر الــذي كــان صــحيحًا). لكــن، كمــا قــاموا بصــياغة الأمــر، أي شــخص يــهتم لــهذا الحــد بــأطفال فــي مســتشفى
سيبلي حسنًا في القيام بهذا الأمر.
بالرغم من أنه لم يكن لدي مسارات سجل أو مراجع -وطالما استمروا في تقديم المتابعة والعناية اللازمة- كانوا على استعداد لإعطائي فرصة.
كـــــان موعـــــد إغـــــلاق المناقصـــــة فـــي الـــيوم التـــالي - قـــدمنا عـــرضًا، وحصـــلنا علـــى الصـــفقة . . . وكـــانت النتيجـــة علـــى المـــدى الأطـــول هـــي أنّ لـــدينا الآن أول عميـــل واســـتطعنا
استخدام وزارة الصحة كنقطة مرجعية لبدء عملية تحويل الشركة كلها لتكون مزود خدمة مدارة.
الدائرة المفرغة من عدم التمكن من الحصول على عميل حكومي تم كسرها، بواسطة وسائل غير نمطية للغاية. لم تكن النتائج مخططًا لها؛ لقد كسرت الدائرة

دون أي محاولة من جانبي، ربما لأنني لم أكن أحاول.
كانت الصدفة ورفع سقف الأحلام هما المفتاح.
* *
تأمّل في سلسلة الظروف. إذا لم يكن لدى عامل النظافة الشجاعة وأفق واضح لتذكيري بأهمية الاحترام، لما قررت أن أذهب في جولة العيد بالدنمارك. لو لم أقم
بتبديل زيي في المكتب، ولو لم أخض المحادثة مع مدير المبيعات ذلك -الذي عملت زوجته في المستشفى- لما ذهبت أبدًا لزيارة المرضى في ذلك الجناح، وبالتالي لما كنت
قد التقيت سائق سيارة الأجرة، الذي لم يكن بدوره ليعلم بأنني أؤدي بعض الخدع السحرية. فقط بسبب معرفته بي وبافتتاح جناح المستشفى استطعت القيام
بعرض السحر الخاص بي، والذي تصادف أن يكون على شاشة التلفزيون ذلك المساء وفي الصحف في اليوم التالي - وفقط لأن ذلك كان قبل أيام قليلة من الموعد
النهائي لمناقصة وزارة الصحة فقد حصلنا على فرصة للمزايدة.
ربما ليس من المستغرب أنني أعتقد في المصادفة والعناية الإلهية.
إذا قام شخص ما بحساب الاحتمالات لكل ما يحدث فليس في استطاعتي تخيل حجم الرقم
الناتج. ومع ذلك، فإن مثل تلك الأمور تحدث كثيرًا. الأمر يبدأ بأن تكون منفتحًا. أن تكون مختلفًا. أن تقول نعم. أن تكون إيجابيًا.
فقط عندما تلتزم حقًا بشيء حيث لا يمكنك العودة، يساعدك الحظ في تحقيق ما لا يمكنك أبدًا أن تتخيل حدوثه – لأنه بالتزامك بطريق محدد، فجأة يصبح كل
شيء ممكنًا جدًا. سمعت هذا المفهوم يُعرَب عنه بوضوح لأول مرة خلال ندوة إدارة، عندما اقتبس المقدم فقرة كثيرًا ما تُنسب للكاتب الألماني يوهان فولفجانج فون
جوته. بعد تلك اللحظة من الالتزام الواضح -يقول الاقتباس- تبدأ العناية الإلهية في التحرك/العمل، وسيحدث تيار من الأحداث لمساعدتك على تحقيق هدفك،
أشياء لم تكن لتحدث أبدًا في أي وقت آخر.
كنت قد قررت أن آخذ على عاتقي الالتزام بتحويل مسار الشركة الدنماركية إلى النجاح. وحدث ذلك بالفعل.
"أعتقد أن اللقاءات التصادفية ترشدني. أنا أؤمن بمعجزة اللقاءات التصادفية".
باولو كويلو
كثيرًا ما أقوم بتسليم أقراص الفيديو الرقمية لفريق الإدارة الذي

يعمل معي، ويكون عليها أفلام تحتوي على رسالة قوية. مؤخرًا أعطيت كلًا منهم نسخة من
فيلم The Pursuit of Happyness (ونعم Happiness مكتوبة بحرف الـ y!): الفيلم يستند إلى قصة حقيقية بطلها كريس جاردنر، ويؤدي دوره في الفيلم
ويـل سـميث. كـريس الـذي يعـيش فـي سـان فرانسـيسكو اسـتثمر كـل مـدخراته فـي الماسـح الضـوئي المحمـول الجـديد للكثافـة العظميـة وبـدأ بعـد ذلـك فـي بيعـه للأطبـاء والمرافق الطبية. ولكن تدفقه النقدي خرج عن السيطرة، ووجد نفسه في عاصفة مالية كبيرة. ونتيجة لذلك تركته زوجته، وخرجت الأمور عن نطاق السيطرة. كان
قد عهد بواحد من الماسحات الضوئية الثمينة -وهو الشيء الذي كان يعول عليه- لشخص هرب وباع الماسح الضوئي. ينتهي به الحال بلا مأوى، مع ابنه الصغير،
في محاولات لإعادة الأمور إلى نصابها مرة أخرى، بائعًا دمه من أجل البقاء على قيد الحياة. في أقصى درجات اليأس.
وبعد ذلك، في يوم من الأيام، بمحض الصدفة، يرى كريس الماسح الضوئي يحمله رجل مشوش الذهن وموهوم إلى حد ما يؤمن بأن الماسح الضوئي آلة زمن. نجح
كريس في استرداد الماسح الضوئي، وإصلاحه، وبيعه. ويمثل ذلك نقطة تحول كبرى في حياة كريس. في نهاية الفيلم نعرف أنه مضى قدمًا ليؤسس شركته؛ شركة
سمسرة ناجحة جدًا.
بالنسـبة لـي، فـإن قصـة الفـيلم كشـفت صـروف وتقلبـات الحـظ، الفرصـة العشـوائية التـي تتمثـل فـي مقابلـة كـريس لشـخص يحمـل الماسـح الضـوئي الخـاص بـه وسـط
جنون وزحام المدينة. كانت قصة الفيلم تدور حول المصاعب والتحديات والتضحيات التي يجب أن يمر بها شخص ما لتحقيق هدف. استمر كريس في الإيمان بنفسه
وبقدرته على تغيير السيناريو المرسوم له. وكلما آمن بنفسه أكثر صادفه المزيد من الحظ.
أدرك كم أنت محظوظ
في ظل المناخ الاقتصادي الحالي، كل فرد في العالم الغربي يبدو أنه يشعر بالبؤس، والاكتئاب، وسوء الحظ، وأنه تحت المطرقة.
حقيقة أنك قد اشتريت هذا الكتاب، وأنك تقرأ هذا الكتاب - وأنك تستطيع أن تقرأ هذا الكتاب، في بلد حيث تعلم القراءة إجباري من خلال التعليم الإلزامي؛

حقيقة أنك قد تكون جالسًا في حافلة أو قطار أو مترو أنفاق، ولديك الثقة الكافية لتستقل وسائل النقل العام للذهاب لعملك تضعك في أكثر النسب المئوية ضآلة
من سكان العالم.
انتبه، استعرض المشهد، وافهم ما هو "الحظ" فعلًا، لقد حان الوقت لندرك إلى أي مدى نحن محظوظون:
إذا استطعت جمع سكان العالم جميعهم في قرية تتكون من 100 شخص، محافظًا على نسب جميع الناس الذين يعيشون على الأرض، فستتألف هذه القرية
من:
- 57 شخصًا آسيويًا، 21 أوروبيًا، 14 أميريكيًا (أمريكا الشمالية والوسطى والجنوبية)، 8 من الأفارقة.
- 52 امرأة، 48 رجلًا. 30 من القوقازيين، 70 غير قوقازيين.
- 30 شخصًا مؤمنًا، 70 غير مؤمن. 89 شخصًا ميولهم طبيعية، 11 ميولهم غير طبيعية.
- 6 أشخاص سيمتلكون 59٪ من الثروة وسيكونون جميعًا من الولايات المتحدة الأمريكية. 80 شخصًا سيعيشون في فقر، 70 سيكونون أميين، 50 سيعانون من
الجوع وسوء التغذية.
- شخص واحد سيمتلك جهاز كمبيوتر. 1 (نعم، واحد فقط) سيكون حاصلًا على شهادة جامعية.
إذا استيقظت هذا الصباح في صحة جيدة، فأنت محظوظ أكثر من مليون شخص في العالم، والذين لن يبقوا على قيد الحياة لنهاية الأسبوع. إذا لم تشهد أبدًا
أهوال الحرب، وعزلة السجن، وآلام التعذيب، إذا لم تكن على وشك الموت جوعًا، إذًا فأنت أحسن حالًا من 500 مليون شخص.
إذا كان بإمكانك الذهاب إلى مكان عبادتك دون خوف أن شخصًا ما سيقوم بالاعتداء عليك أو قتلك، فأنت أكثر حظًا من 3 مليارات (هذا صحيح) نسمة.
إذا كانت لديك ثلاجة ممتلئة بالأطعمة، وثياب تسترك، وسقف فوق رأسك، ومكان للنوم، فأنت أغنى من 75٪ من سكان العالم.
كلمة "حظ" تقود إلى "محظوظ": زوجتي "شالينا" ذات تراث عائلي هندي. قضاء وقت في الهند قد جعلني أفهم كيف يمكن أن تختلف أنماط الحياة، وإلى أي مدى
أنا محظوظ. بنفس الروح قمت بزيارة -مع فريق الإدارة العليا- معسكر التركيز والإبادة في أوشفيتز. حجم هذا الرعب -والذي تم جعله حقيقيًا بدرجة لا تطاق

بواســطة التفاصــيل البشــرية الصــغيرة: أكــوام النظــارات والحقــائب والأحــذية- يضــع بوضـوح أي شـعور قصـير المـدى وسـطحي وأنـاني بعـدم الرضـا فـي سـياق متنـاقض بشكل صارخ تمامًا.
وتشير كلمة الحظ أيضًا إلى "الثروة". كنت قد صادفت مؤخرًا هذه المبادئ الستة للحياة والمال. كانت في واحدة من تلك الرسائل الإلكترونية التي يجري إرسالها باستمرار في عالم الأعمال والفضاء الإلكتروني الأوسع (المُعادل لسلاسل الخطابات في القرن الحادي والعشرين). من يدري من أين تنشأ تلك الرسائل؟ ولكن الناس تستجيب للأفكار التي تتضمنها. هذه الرسالة ضربت على وتر حساس داخلي. لذلك، لمؤلف تلك الرسائل المجهول: أشكرك على جعل تلك المبادئ متداولة. وأنا أتفق مع كل واحد منهم.

1 **لا جدوى من استخدام حياة محدودة لمطاردة مال غير محدود.**
2 **لا جدوى من جني الكثير من المال الذي لا يمكنك العيش لإنفاقه.**
3 **المال ليس مالك إلى أن تنفقه.**
4 **وأنت صغير في السن، تستخدم صحتك لمطاردة ثروتك؛ عندما تتقدم في العمر، تستخدم ثروتك لإعادة شراء صحتك. الفارق هو أن الأوان قد فات.**
5 **مدى سعادة المرء لا تقاس بالكثير الذي يملكه، بل بالقليل الذي يحتاجه.**
6 **لا جدوى من العمل بجد لتوفير المال لأناس ليس لديك وقت لقضائ معهم.**

ولكن إذا كنا محظوظين، فلا يجب أن نقنع بالوضع الراهن. هناك قضايا حقيقية تتنامى وتنتظرنا.
كن دائمًا على استعداد لأن تستجيب للحظ وتحوّله لصالحك
عبرت عن تقديري في البداية لفوائد أن تحظى بانطلاقة في العمل حالفك الحظ فيها. لقد أنهيت تدريبي المهني في Rockwell Automation وتم نقلي إلى وظيفة مدير فني؛ كالعادة، مع عدم وجود خبرة بيع أي شيء في أي وقت سابق. كانت الشركة تعاني وحركة البيع تثبت أنها في غاية الصعوبة. ومع ذلك اتجهت مباشرة إلى الهاتف.
على قائمة الزبائن المحتملة كانت شركة مقرها ويلز، والتي كانت قد وصلت للتو إلى نهاية إعادة بيع خط إنتاج كمبيوتر كومودور Commodore القديم (هل تذكر

تلك الوحوش؟). أعجبوا بالمفهوم الذي كنا نُقدّمه وانتهى بي الأمر ببيع طلبية ضخمة من 120 جهاز كمبيوتر كأول طلبية لهم كشركة موزعة، في الوقت الذي كانت
فيه الشركة التي كنت أعمل بها تُعتبر محظوظة عند بيع عشرة أجهزة في الشهر.
عند تلك النقطة بالذات كان العضو المنتدب للشركة التابعة في المملكة المتحدة للشركة الفرنسية التي عملت بها قد مرض. لم يرد الفرنسيون تعيين عضو منتدب
جديد وكان اسمي -في تلك اللحظة الحرجة- تحت الأضواء. في سن الواحدة والعشرين وجدت نفسي عضوًا منتدبًا لفرع المملكة المتحدة لشركة حاسبات فرنسية.
بعد بضع سنوات، عندما توليت إدارة شركة ريدباس، كان معدل حرق الشركة للسيولة النقدية 3 ملايين استرليني في الشهر، بوجود 6 ملايين فقط في المصرف،
ومع تقليص طاقم العمل لخفض النفقات. بدا الوضع مستحيلًا.
ثم تدخلت الصدفة. كنا قد بنينا للتو مركز بيانات جديدًا في براغ، افتتحه السفير البريطاني وسط ضجة كبيرة. كان الموقع غير مرجح لأن يفعل أي شيء سوى أن
يخسر الأموال لعدة سنوات نظرًا لكونه سابقًا لزمنه فيما يتعلق بتقبل الاعتماد على الإنترنت. في غضون أسابيع غمرت الأمطار الشديدة والفيضانات التي اجتاحت
براغ في عام 2002 المبنى. ذهبت إلى شركة التأمين وعقدت صفقة، وكان جوهر ما قلت: "أعطوني ثمانية ملايين استرليني وسأرحل من هنا، بدلًا من الإصرار على
تكلفــة إعــادة الإعمــار التــي تبلـغ 40 ملـيون اسـترليني". وفّر هـذا لـي مـا يكفـي مـن النقـود للبقـاء علـى قيـد الحيـاة فـي السـوق حتـى آتـت الجولـة التاليـة مـن الاسـتثمارات
ثمارها.
عندما يقدم الحظ لك يد العون، خذها. كان نابليون يعتبر أن واحدة من السمات التي يجب أن يتسلح بها الضابط الجيد هي الحظ. واشتهر بقوله: "لا يهمني ما إذا كان جنديًا جيدًا. هل هو محظوظ؟".
مهّد الطريق للفرص المستقبلية
أردت تقــريبًا إضــافة كلمــة أخــرى تبــدأ بحــرف F لعنــوان هــذا الفصــل وأن أطلــق عليــه "الحــظ والضــفادع Fortune & Frogs". لأنــك تحتــاج إلــى أن تُقــبّل الكثـير مـن
الضفادع قبل أن تجد الأمير كما تقول القصة الشهيرة، وأنت لا تعرف مقدمًا أبدًا أي ضفدع سيكون هو الأمير.

هــذا شــيء أعــربت عنــه بوضــوح لمجموعــة الاســتثمار الخاصــة بــي عنــد الحــديث عــن عمليــات الاســتحواذ. كنــا قــد أكملنــا للتــو عملــيتي اســتحواذ فـي فنلنـدا، وثالثـة فـي اســطنبول. وكــان الســؤال الــذي طُرح علــيّ هــو: "هـل توجـد الكثـير مـن الفـرص الأخـرى مـن هـذا القبيـل؟ لنقـم بالمزيـد". قلـت: "نعـم، هنـاك الكثـير مـن الفـرص، ولكـن الصعوبة تكمن في تحويلهم من كونهم ليسوا إلا فرصة إلى أن يكونوا واقعًا ذا جدوى تجارية". يوجد دائمًا الكثير من الأسباب لعدم عقد صفقة معينة: قد تطلب الشركة المستهدَفة الكثير من المال، أو ربما بمجرد دخولنا وبمطالعة الأرقام والبيانات نجد أنها ليست جيدة للحد الذي تم إقناعنا به. وفي كلتا الحالتين، يجب عليك أن تقوم بتقبيل الكثير من الضفادع.

نحن نقوم بعمليات الاستحواذ هذه ونعرف أن منافسينا يغمغمون لأنفسهم في تأفف: "كيف تمكَّنوا من إيجاد عملية؟". هذا لأننا منتشرون على الأرض. نحن منتبهون لهذه الفرص 24 ساعة في اليوم. عن طريق تقبيل المزيد من الضفادع أنشأنا حُسن حظ أكبر. أنت تفعل ما تستطيع القيام به. كلما خصصت المزيد من الوقت، حققت المزيد من الحظ.

بين الحين والآخر ننظم جلسة أكل وسمر في تيليسيتي. لبضع ساعات في وقت الغداء في يوم من هذه الأيام يتحدث واحد من فريق الإدارة عما يقوم به. تصدر دعوة: إذا كنت تريد أن تعرف المزيد عما تدور حوله علاقات المستثمرين في مجالك، تعالَ واستمع. أقسام الموارد المالية، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية جميعها لها دور مخصص لها للحكي.

قمت بالعرض التقديمي في واحدة من تلك الجلسات مؤخرًا: إذا كنت تريد أن تعرف ما يفعله الرئيس التنفيذي، فانضم إلينا. كان المكان ممتلئًا عن آخره. الجميع يريــد أن يعــرف: مــاذا يفعــل هــذا الرجــل بحــق الجحــيم؟ أوضــحت لــهم التفاصــيل: التسـعمائة سـاعة التـي أقضـيها علـى متـن الطـائرات كـل عـام، مقـدار الـوقت الـذي أقضيه في المطارات والـ 831 اجتماعًا. وكانت الرسالة بالنسبة لهم هي أنه يجب عليك أن تقطع الكثير من الأميال.

الحال نفسه مع التزلج. يقول الناس: "لن أكون جيدًا أبدًا في التزلج، لا

أستطيع متابعة ما يقوله المعلم". الطريقة الوحيدة التي يمكنك من خلالها أن تكون جيدًا
فــي التزلــج هــي بــالتزلج. بقطــع أميــال بزلاجتــك.
يمكنــك أن تقــرأ كــل كتــاب فــي العــالم أجمــع حــول كيفيــة ركــوب دراجــة. فــي اللحظــة التــي ســتجلس فيــها علــى مقعــد
الدراجة، سوف تسقط. هذا أمر مُسلّم به. يمكنك قراءة النظرية بقدر ما تريد. الأمر كله يدور حول القيام بها عمليًا. يجب عليك أن تخرج للعالم وتقوم بالأمر مرة
بعد مرة بعد مرة.
تلعب الفرصة دورها، ولكنك ستزيد حظوظك بشكل كبير من خلال نشر وجمع المعلومات.
قم بشكل فعال بزيادة الحظ الذي تناله مؤسستك، من خلال التواصل الخلّاق والتوظيف والتدريب
كم من الأعمال تكون عبارة عن محادثة حول محادثة سابقة قد تعثرت؟ تسألني زوجتي أحيانًا لماذا أذهب إلى الكثير من فعاليات تكوين العلاقات. هي تعرف أنني
أقوم بعمل يوم كامل بدءًا من الساعة 7 صباحًا، أُنجز مجموعة من الاجتماعات والمحادثات والمهام في اليوم، وبعد ذلك في كثير من الأحيان أحضر خمس أو ست
فعاليات كل مساء، في كل أسبوع.
أذهب إلى تلك الفعاليات لأنني أعرف أن الدوائر متحدة المركز التي تشكل عملي وحياتي خارج العمل سوف تتداخل. قد ألتقي في إحدى الحفلات بشخص قد رآني
في فعالية سابقة قمت بتنظيمها، ويكون في استطاعته مساعدتي بمعلومات حول صفقة أحاول القيام بها. لم أخطط لمقابلته. لقد حدث ذلك فقط لأننا كنا هناك
في نفس الفضاء، في نفس السلسلة المتصلة.
بعــد الحفــل، ســأقضي وقــتًا فــي الحــديث مـع جـهات الاتصـال التـي تمـر بلنـدن: ربمـا صـديق مـن نـيويورك -صـديق بسـبب القيـام بـأعمال تجاريـة مـعًا- ضـالع فـي تثبـيت الــديون الكبــيرة مــن نــيويورك؛ إذا كنــت بحاجــة إلــى أي مبلــغ مــن علامــة المليــار دولار، لــيس هنــاك الكثــير مــن النــاس الــذين يمكنــهم منــح هــذا المبلــغ علــى الفــور. هــو
يستطيع. قد لا أحتاج إلى مساعدته في الوقت الراهن، ولكن عليك أن تضمن هذه الأمور، محافظًا على كل شيء في وضع الأمان.

المبــدأ فــي تكــوين العلاقــات لــيس أنـك تتـوقع نتـائج محـددة. أنـت لا توجـد لـديك فكـرة حقيقيـة عمـا إذا كـان الشـخص الـذي تتحـدث إليـه يمكـن أن يكـون مفيـدًا لـك فـي المستقبل. ما تقوم به هو رعاية علاقة قد تنمو لمساعدتك في وقت لاحق. إذا فعلت ذلك عشر مرات ربما ثلاث، ربما خمس، أو ربما علاقة واحدة فقط سوف تؤتي
ثمارها. كيف يمكنك تحديد ذلك؟ لا يمكنك.
لا تستطيع معرفة الإمكانيات والنتائج، ولكنك تفهم السياق؛ من سيكون حاضرًا هناك، وما يمكنهم أن يسهموا به. يمكنك أن تبدأ حديثًا يكون بعيدًا تمامًا عن
موضوع الحديث السابق، وذلك لأنّ لديك فكرة عن كيف يمكنك استخراج المعلومات من ذلك الشخص. يتعلق الأمر أيضًا بالنقطة والطريقة التي يمكنك أن تُسهم
بها، لأنهم إذا كانوا لا يرون قيمة للحديث معك، فلن يتشاركوا ويتجاوبوا معك. هم لن يهدروا وقتهم، لذلك يجب أن يكون هناك تصور على الأقل أنك تستطيع
أن تُقدّم لهم فرصًا مماثلة. تلك هي اللعبة، الرقصة، عجلة الحظ التي تدور باستمرار. بالنسبة لي، الصداقة والثقة هما كل شيء في تلك اللعبة.
معظم الناس سيقولون العمل الشاق يصنع الحظ: أنا أقول لا تنس دور سمات مثل التواضع والكرم
أظـــل أعــود إلــى هــذا مــرارًا وتكــرارًا: اجعــل نفســك محــاطًا بالأشــخاص الصــالحين. بالنســبة لــي، "كمــا تــدين تــدان" تعنــي أنــك إذا انخــرطت فــي دوائــر البراعــة والإلــهام
واللطف، فإن ذلك يقود إلى حسن الحظ.
إذا أحطت نفسك بأشخاص سلبيين ومتهكمين ومثبطين، فما الذي سيحدث لك؟ ستصبح سلبيًا ومتهكمًا، ومثبط العزم.
لــذلك، إذا كنــت تحــيط نفســك بــأناس خــيرين أو مبتكــرين أو ملــهمين، فســتنطبق عليــك هــذه الصـفات. فـي مجـال الأعمـال التجاريـة أبحـث عـن أفضـل النـاس الـذين يمكننــي أن أجــدهم لأن العمــل معــهم يــعزز قــدراتي الخاصــة. أنــا أبحــث عــن الأشــخاص الــذين ليســوا فقـط ذوي مـهارات كبـيرة، ولكـن الـذين لـديهم نـوع مـن الـهالة حولهم - مسحة من الجاذبية ربما، ولكن أيضًا القليل من التألق، أسلوب حياتهم هو "أستطيع القيام بذلك"، هذا "الشيء المميز". عندما أختلط وأتواصل مع

الناس أنجذب تلقائيًا إلى هذه الأنواع من البشر، دون معرفة من يكونون أو ما يعملون. إنهم أناس ذوو هالة معينة، والتي أنجذب إليها. إنها مثل الوقود المحرك
بالنسبة لي.
قبل بضع سنوات، فازت ابنتي بجائزة "أكثر طالب مهذب" في مدرستها، الأمر الذي جعلني فخورًا بشكل كبير. بالطبع أريد لها أن تكون ناجحة أكاديميًا، ولكن
هــذه الجــائزة كــانت القمــة. كنــت أقـول هـذا لأحـد كبـار المسـئولين التنفيـذيين فـي CBI، والـذي قـال إن هـذا كـان مثـيرًا للاهتمـام للغايـة لأنـهم أجـروا تحليـلًا لمجموعـات المهارات التي أراد أصحاب الأعمال عادة رؤيتها في الخريجين المنضمين إليهم. وكان الطريف أن أهم صفة لم تكن مؤهلات المحاسبة والمالية، بل كانت التهذيب.
* *
سمعت قصة عن إمبراطور صيني كانت قلعته في مدينة مسورة. وكان حاكمًا رحيمًا إلى حد كبير؛ كان مستشاروه يقولون له إن الناس داخل المدينة كانوا يموتون
مــن ســوء التغــذية والمــرض. قــال إنــه يريــد الخــروج بـين النـاس وتجربـة الظـروف التـي كـانوا يعيشـون فيـها بنفسـه. رأى مسـتشاروه أن تلـك الفكـرة ربمـا لـم تكـن فكـرة
جيدة، لكنه قال: "إنهم لن يعرفوا من أكون. سوف أرتدي ملابس بالية، وأخرج إلى هناك وأعيش معهم لمدة شهر". قام بذلك مخالفًا النصيحة الأفضل، وبينما
كان يعيش مع شعبه، أصبح مريضًا جرّاء شرب المياه الملوثة، وكافح للحصول على طعام ليأكله، وتعرض للضرب لارتدائه تلك الملابس الرثة.
في نهاية الشهر عاد إلى قصره، مصدومًا. "كانت هذه تجربة لا تصدق على الإطلاق. كان الأمر فظيعًا، نحن بحاجة إلى تغيير وإصلاح الكثير من الأمور. الآن أنا أفهم
حــقًا، أنــا أعلـم حـقًا كـيف يشـعر شـعبي". وقـال لـه أحـد أكثـر مسـتشاريه حكمـة: "أتعـرف؟ طـوال الـوقت الـذي كنـت فيـه هنـاك كنـت علـى علـم بـأنك بعـد شـهر واحـد
ستعود إلى قلعتك، في حين أنه بالنسبة لهؤلاء الناس لا يوجد مهرب أو وسيلة للخروج. مهربهم الوحيد هو الموت". لذلك حتى عندما اعتقد الإمبراطور أنه كان
يعــيش واقــع شــعبه، فــهو لــم يكــن يعيشــه فعــلًا، لأن المـراقب يُغـيّر مـا يراقبـه. حقيقـة أن لـديك علـمًا بـأن وضـعًا

مع ـينًا م ـا ه ـو إلا وض ـع قص ـير الم ـدى تعن ـي أن ـك تق ـوم
باستعراض هذا الوضع قصير المدى بطريقة مختلفة.
ك ــل ع ــام أقض ــي ليل ــة ن ـائمًا ف ـي ظ ـروف ص ـعبة لجم ـع
أم ـوال لمب ـادرة Action for Children. إن ـها تجرب ـة غريب ـة ولك ـن
مجزي ـة: بع ـد الإج ـراءات التم ـهيدية، ف ـي منتص ـف
الليل تكون نائمًا في الخارج بالقرب من جسر البرج، على أرض
الشارع. الوضع غير مريح. السماء تمطر. يوجد ضجيج في كل مكان
حولك، صافرات الشرطة تُبقيك
مستيقظًا. عليك أن تكون حذرًا أن أحدًا لن يسرقك. في الصباح يكون
حذاؤك غارقًا بالندى، حتى لو لم تكن قد أمطرت. يكون الوضع فظيعًا
حقًا. طوال صباح
اليوم التالي أشعر برقبتي متيبسة. ولكنها في النهاية ليلة واحدة
فقط.
إذًا، لديك وظيفة. ولكن ربما تكون لا تحب وظيفتك: لأنها لا تُمثل
تحديًا لك أو لأنك لا تعتقد أنك تحصل على راتب مُناسب. ومع ذلك،
فإن هذه التبرمات بالذات
تُبيّن فيك القدرة على التطلع إلى ما هو أفضل.
وحقيقة أنه يمكنك التطلع إلى شيء أفضل تقول بأنك تعرف أنه
يمكنك الخروج مما أنت فيه. أو على الأقل أنّ لديك الرغبة في ذلك.
ووجود الرغبة يكفي للخروج.
تأتي الفرصة عن طريق الانفتاح على الفرصة. الفرصة تُحيط بنا في
كل وقت. الحظ هو طريق إلى الفرصة، والعكس بالعكس. وإن كونك
منفتحًا على الفرصة هو
الفارق بين اغتنامها أو التفريط فيها.
عامل الحظ - forgetstrategy#
GETRESULTSBOOK@
بمجرد إصدار التزام لا رجعة فيه بالعمل، ستندهش كيف يحالفك الحظ
بطرق لم يكن بإمكانك تخيلها أبدًا قبل ذلك الالتزام.
تذكر دائمًا كيف أنك محظوظ فعلًا: حتى لو بدت الأحداث وكأنها تسير
ضدك، أنت محظوظ لأن الفرصة متاحة أمامك لتغيير تلك الأحداث.
اللطف في مجال الأعمال التجارية، وصفات مثل التواضع والكرم
والتهذيب ستقود إلى الحظ السعيد في المستقبل.
الفرصة تأتي عن طريق الانفتاح على الفرصة: فهي حولنا في كل
وقت.
إذا كنت تريد المزيد من الحظ، فاغتنم المزيد من الفرص؛ كن حاضرًا
أكثر من ذلك، كن أكثر نشاطًا، قم بإنجاز أشياء: الحظ يحب كل ذلك.
يعتمد النجاح على الحظ والصدفة بقدر اعتماده على العمل الجاد

والمعرفة. أي شخص يقول غير ذلك فهو يخدع نفسه.
"لن ترى أبدًا قوس قزح إذا كنت تنظر لأسفل دائمًا".
تشارلي شابلن
7

الثبات

"إذا تعلمت أن تتقبل الألم وتتعامل معه، فسيفقد قدرته على إيذائك".

المشكلة: إنها الحرب

في عام 2003 وجدت نفسي وسط واحدة من أسوأ معارك مجالس الإدارة التي ضربت مدينة لندن وتعلمت -نتيجة لذلك- كيف يكون ألم العمل، ومقدار الثبات
الــلازم للعبــور إلــى الجــانب الآخــر بســلام. كــان هنـاك صـراع عنـيف علـى شـركة اسـتضافة الإنتـرنت التـي كنـت رئيسـها التنفيـذي -ريـدباس إنترهـاوس- كـان صـراعًا ضـارًا متوحشًا، تعصبيًا، وكان الأمر أشبه بحرب شاملة من البلطجة والخداع. تضمّن طاقم الشخصيات -أحيانًا فعلًا بدا الأمر وكأنني أؤدي دورًا في مسلسل خيالي
قصير- تضمّن كليف ستانفورد مؤسس شركة Demon Internet (انتهت كل أرقام هواتفه بـ 666)، وجون بورتر ابن السيدة شيرلي، بالإضافة إلى رجل أعمال
روسي ذي نفوذ سياسي وواحد من المُلّاك المؤسسين لـ The Cuckoo Club. بشكل خاص كان علي التعايش مع قصص زائفة ومحرجة في الصحافة عن علاقات
غرامية وسوء الإدارة، والتي كانت كلها غير صحيحة لكنها تسببت في كثير من الألم لأسرتي والكثير من الضغط عليّ لإنهاء الأمر.
إلى جانب هذا، كانت سمعة ريدباس على حافة الانهيار. أصبحت الشركة أضحوكة الصناعة. بعض عملائنا كانوا يتهكمون علينا صراحةً، قائلين إن الموقف كان
سيئًا لدرجة أنه لم يكن من المحتمل أن يكون حقيقيًا. مع طاقم العاملين مدركين جيدًا للشائعات تنهال من حولنا -في الوقت نفسه الذي كان مدير وحدة الموارد
البشرية يستجوبني فيه بشدة حول الادعاءات الخطيرة في الصحافة- شعرت بالانعزال التام. لم يكن ذلك موقفًا جيدًا لأكون فيه؛ كنت في موقف لا أحسد عليه.
الحل: التغلب على الشياطين
رغبتــي فــي الاســتسلام والمضــي قــدمًا كــانت كبـيرة، لكننــي بقــيت. كنــت أعلــم أن التجربــة ســتبقى معــي دائـمًا وأنـها فـي نـهاية المطـاف سـتقويني أنـا والشـركة. الكثـير مـن
الرؤســـاء التنفيـــذيين كـــانوا ســـيحاولون التعـــامل مـــع التـــهديدات والمؤامــرات خلــف أبــواب مغلقــة أو كــانوا ســيحاولون أن ينتقلــوا إلــى مكــان عمــل أكثــر أمــانًا وتعقــلًا.

استجوبني رئيس الوحدة الوطنية لجرائم التكنولوجيا الفائقة في ذلك الوقت بشأن التزامي الشخصي بمتابعة الإجراءات القانونية المترتبة.
أخبرته أنه بعد الجحيم
الذي مررنا جميعًا به كنا أكثر إصرارًا من أي وقت مضى على النجاح.
النتيجة: أقوى من قبل
بعــد واحــدة مــن أكثــر معــارك مجــالس الإدارة تعقيــدًا التــي يمكــن أن تواجــهها أي شــركة عامــة وســلسلة مـن المعـارك فـي الاجتمـاعات العامـة غـير العاديـة، أبعـدنا فـي النــهاية اثنــين مــن كبــار المســاهمين وتأكــدنا مـن إلقـاء القبـض علـى واحـد ووجـد مـذنبًا بجرائمـه. تمـت تبرئـة سـاحتنا. تولـيت حركـة شـراء جمـيع الأسـهم المسـتحقة مـن
أسهم ريدباس، ثم انبثقنا عبر اندماج تيليسيتي مع مجموعة كانت لها قيمة سوقية أكثر من 2 مليار دولار أمريكي وأكثر من 90% من حركة الإنترنت في المملكة
المتحدة تتدفق من خلال مرافقنا في دوكلاند.
في 2005 تم اختيار تيليسيتي ريدباس لجائزة أفضل الشركات الدولية استعادة لعافيتها Best International Turnaround في حفل توزيع جوائز الأعمال في
لندن London Business Awards. "استعادة العافية" كانت الكلمة المفتاحية الأساسية، ولو لم تكن بالضرورة بالمعنى الذي قصده الحكّام. الواقعة قد مثّلت
تحولًا في قدرتي الشخصية على التعامل مع الألم الشديد والضغط. كسيف تم طرقه للتو وتغطيسه في الماء لزيادة صلابته، خرجت من الموقف أقوى، وأكثر إصرارًا
من أي وقت مضى، ومُحصّنًا.
"الثبات هو مارشال الفكر ودرع الإرادة وحصن العقل".
سير فرانسيس بيكون
* *
التخلص مما يعوق تقدمك
القوة التي نمتلكها كثيرًا ما تقوضها صراعات سابقة ومخاوف قديمة وقلق لا داعٍ له.
صادفت الكلمة المثالية لوصف هذا الأمر. كنت أتحدث مع شخص كان قد عاد لتوه من جولة حول آسيا. كنا نتحدث حول التحديات التي مر بها. أخبرني أنه كان قد
بدأ رحلته بحقيبة سفر وشيئًا فشيئًا انتهى به الأمر بالتخلص من معظم ما كان يحمله. كانت الحقيبة ثقيلة جدًا، وضخمة وصعبة التحريك للغاية، لم يكن في

اســتطاعته القــفز فــي قطــار بــهذه الحقيبــة. انتــهى بــه الحــال بحقيبــة ظــهر. أصـبحت حقيبـة سـفره عـائقًا. ثـم قـال إن شـخصًا مـا قـد أخبـره أن كلمـة عـائق (بالإنجليزيـة impediment) مشتقة من كلمة impedimenta، المقابل اللاتيني لكلمة "حِمْل".
رأيــت أن ذلــك بــديع. عنــدما نتحــدث عــن "الأحمــال" التـي نحتفـظ بـها مـن ماضـينا، فنحـن نتحـدث عـن العـائق الـذي يمنعنـا مـن المضـي قـدمًا. بـدلًا مـن اسـتغلال نتـاج ماضينا ليدفعنا للأمام، عادة ما نستخدم نتاج ماضينا كمتاع ثقيل ليمنعنا من التحرك للأمام.
التقدم للأمام يتطلب جَلَدًا، وعدم التخلي عن إيمانك أبدًا. في الأيام الأولى في تيليسيتي جروب كنت أتحدث إلى عضو في فريق الإدارة التابع لي في هولندا، جالسًا في
مكتب متنقل صغير خارج واحد من مراكز البيانات، وأخبرته أنّ: "يومًا ما ستكون قيمة هذا السند أربعة جنيهات، سَجِّل كلماتي هذه". في ذلك الوقت كانت قيمة
السند أقل من 5 بنسات. قال: "لا، مايك، أنا لا أصدقك. لا بد وأنك قد دخنت شيئًا أثّر على عقلك في أحد المقاهي المطلة على القنال".
ســألته: "لمــاذا تقبــل بالــهزيمة فــي الــيوم الأول؟ لا يوجــد شـيء لـيس فـي اسـتطاعتنا القيـام بـه. علـى الأقـل، إذا لـم نسـتطع القيـام بـه الـيوم، يجـب أن نتخـذ خطـوات فـي اتجاهـــه، لأنـــه كلمـــا زادت الخطـــوات التـــي نخطوهـــا تجاهـــه، أصـــبحنا -بحكـــم التعــريف- أقــرب إليــه. وإذا كنــا أقــرب، فــإن إمكانيــة تحقيقنــا لــهذا الــهدف تســتمر فــي
التحسن".
في ذلك الوقت لم يكن لدينا أي أمل للوصول إلى نقطة الأربعة جنيهات، لكن القيام -كل يوم- بالأمور التي قادتنا لتحسين الشركة، وجعلها أكثر قيمة كان يعني
أنه بعد 6 أشهر، 12 شهرًا، 15 شهرًا، اقتربنا أكثر وأكثر. وصلنا إلى 1 إسترليني، ثم 2 إسترليني، وأخيرًا إلى هدف الـ 4 إسترليني هذا. في 2013 وصل سند تيليسيتي
إلى 10 جنيهات إسترليني.
* *
عندما وجد آرون رالستون نفسه محاصرًا تحت جلمود صخر لخمسة أيام على وجه منحدر في وادٍ ضيق في ولاية يوتاه في 2007، كان عليه أن يتخذ قرارًا فظيعًا: أن

يبتر يده اليمنى مستخدمًا مطواة جيب باردة لحد كبير، أو أن يموت.
كتب عن التجربة في كتاب Between A Rock And A Hard Place -عنوان عظيم- والذي
شكّل الأساس الذي استند إليه الفيلم الحائز على الجوائز 127 Hours.
بعد أن نجا -حتى بعد أن بَتَر ذراعه- كان لا يزال عليه أن يتسلق صدْعًا ويهبط منحدرًا للحصول على مساعدة، يتحدث آرون رالستون عن شعور التحرر لحظة
استخدام السكين (التي استخدمها مسبقًا -عندما كان مقتنعًا أنه سيموت- في نقش شاهد قبر في الصخرة التي كانت تحشره) لقطع ذراعه.
كان خوفه عظيمًا ولكنه، بينما كان يقطع ذراعه إربًا، لم يشعر بالألم عند تلك النقطة لأنه كان يركز كليًا على التحرر الذي سيخلّفه هذا القطع. "مع كل ضربة،
وبين الدم والدموع، نَمَت بهجتي، وأنا أدرك أنه بينما تتلاشى ذراعي فإن حريتي تبدأ ...".
بمجرد أن قطع الأوتار بدأ يحس الألم فجأة، نار حارقة تنطلق وتنتشر في ذراعه، أكثر شدة من أي ألم أحسَّه من قبل. استمر ذلك لمدة ثانية بعدها غَمَرَه شعور
بالسـعادة، لأنـه كـان يعـرف أن الإحسـاس بـالألم يعنـي أنـه أصـبح حـرًا. كـان ذلـك هـو الـرابط الأخـير بينـه وبـين وضـعه الجسـيم المُتـعِب. "شـعرت بـألم"، قـال آرون:
"وتعاملت معه. ثم مضيت قدمًا".
إن حالفنا الحظ، فإن أيًا منا لن يضطر لأن يقطع أطرافه لتجنُّب موت محقق. ولكننا مجازًا قد نضطر إلى القيام بذلك. كلما مررت بتجارب أكثر على هذه الشاكلة،
أصبحت أكثر مرونة. الأمر مثل تدريب عضلة، عضلة مرونتك. كلما قمت بالأمر أكثر زاد إيمانك بأنك "تستطيع" أن تنجزه. شِق كبير من المرونة التي ننشرها والتي
نحتاج إليها يتعلق فقط بالإيمان بقدرتنا على إنجاز ما نريد.
تعلم إيقاف الألم والتنفيس عن الإجهاد يأتي الألم في العديد والعديد من الأشكال المختلفة.
أكثر الآلام إبراحًا التي شعرت بها في حياتي كان اضطراري لإخبار أولادي بأنني سأغادر المنزل. كانوا قد كبروا وهم معتادون على سفري لبضعة أيام في كل مرة.
ولكن هذه المرة كان مختلفًا. لم أكن سأعود إلى المنزل مرة أخرى. كنت قد قررت الانفصال عن والدتهم. موقف تشبث ابنتي الصغيرة بساقي وأنا أعبر الحديقة إلى

السيارة دمرني. بكيت. كثيرًا. ولكن، على العكس، عندما توفي والداي وكان يفصل بين موتهما أسبوع أو نحو ذلك شعرت بخدر فقط. الألم العاطفي أمر معقد.
الألم الجسدي أسهل في التعامل معه.
يمكنك أن تتعلم أن تحبس الألم الجسدي. ركز على حقيقة أنه ليس أنت. إنه الإصبع، الطرف، وليس أنت. قصة آرون رالستون هي في جوهرها عن هذا الإدراك.
تأمل خلال هذا التسلسل في رأسك، أجر مقابلة مع نفسك. إذا كنت ترتدي ساعة، هل هي ساعتك "أنت"؟ إذًا، الساعة ملكك، ولكنها ليست أنت. أين هي؟ هل
هي على معصمك "أنت"؟ إذًا فالمعصم يخصك، ولكنك لست أنت المعصم. وأين هو معصمك؟ إنه جزء من ذراعك. ولكن من الذي يقول ذلك؟ ذراعك ليس هو
أنت. إذا كنت تشعر بألم في ذراعك، عقليًا يمكنك أن تنفصل عن ذلك، على الرغم من أن الأعصاب تخبرك ألا تفعل. هل الشخص الذي فقد ساقه يصبح شخصًا
أدنى؟ يمكنك أن تقول إنه من ناحية القوة التي يحتاج إليها لتطوير حياة جديدة فهو يصبح شخصًا أسمى ولكن تبقى حقيقة أنه فقد ساقًا. إذًا فساقه ليست هي
نفسه. لذلك، يمكنك أن تنظر إلى الألم الجسدي كطرف ثالث.
في حالة الألم العاطفي، فإننا نواجه صعوبة أكبر كثيرًا في تحقيق هذا الانفصال. ولكن مرة أخرى الأدوات يمكن فهمها ببساطة شديدة، وإن كانت أكثر صعوبة في
نشرها. إذا كنت تستطيع فصل نفسك، ففكر في اقتراح: "أحببه أو اتركه أو غيّره".
علمني مدرب اليوجا الهندي جاجديش باريك أن أنوّم نفسي
مغناطيسيًا حتى أستغرق في النوم على الفور، كلما كنت بحاجة إلى ذلك، لحجب الألم الجسدي،
وخَفْض معدل ضربات القلب على الفور، فقط بإدراكي لذاتي.
يسميها "إدارة المرء لذاته".
واحدة من الأساليب ذات الصلة بالتنويم المغناطيسي التي تعلمتها هي أن تلمس نقطة معينة عندما تشعر أن الأمور تسير بطريقة معينة. عندما يصبح بعض
الناس قلقين في اجتماع، فإن سيقانهم تبدأ في الوخز: يمكنك أن ترى ذلك يحدث وأنت تعلم أنهم يعانون من القلق. الحيلة هي أن تتعلم كيف تتعرف على ذلك،
أو شيء من هذا القبيل، كإشارة من جسمك. إشارة لتنشيط رد فعل

مضبوط مهدئ. عندما تسعل، كأمر غريزي، فإنك ترفع يدك؛ هذا رد فعل طبيعي. لذا فإن
شعورك بوخز في ساقك -أو أيًا كانت إشارة التوتر الشخصية الخاصة بك- ينبغي أن يطلق إجراءً لتخفيض القلق فورًا.
هذه هي عملية التفكير. أنت في اجتماع. لمَ قد يكون هذا أمرًا مرهقًا؟ حتى لو لم تكن تعرف شيئًا بالمقارنة بمن حولك، حتى لو كان الاجتماع عن عدم تحقيقك
الهدف الذي تم تكليفك به، أنت هناك للقيام بمهمة تتلقى أجرًا مقابل القيام بها. وإذا كانت المهمة سهلة لهذه الدرجة، لكنت تحصل على أجر أقل، أو لقام بها
شخص آخر.
أنت في هذا المكان لأنك ذو قيمة. يُدفع لك لحل هذه المشكلة. فلماذا قد يراودك شعور بالقلق حيال ذلك؟ يجدر بك أن تشعر بالتميز، وأن تكون متحمسًا لحقيقة
أن لديك دورًا في الحياة. مهما كانت المشكلة التي تواجهها، فهي مجرد عقبة، وكما يقول سباستيان فوكان، مبتكر رياضة الجري الحر: "في الجري الحر، كما هو
الحال في الحياة، فإن العقبات دائمًا هي من يُحدد من تكون".
التعرف على المثير والاستجابة الفورية ضده يؤدي إلى التخلص من الإجهاد، وإزالة الخوف. إذا كنت تشعر بالتوتر، في محاولة للحاق باجتماع وإشارات المرور كلها
ضدك، فإن أسلوب التنويم المغناطيسي يسمح لك بإطلاق حالة من الهدوء.
عنصر آخر للتعامل مع الألم في مجال الأعمال التجارية يكون ببذل كل ما في وسعك لتلطيف الألم. إذا أخذنا سيناريو الخوف من اجتماع قريب لأنك لا تحقق
الأرقـــام المطلوبـــة، تقـــدّم بســـرعة إلـــى العـــواقب. مـا عـواقب عـدم تحقـيق الأرقـام المطلوبـة منـك؟ حسـنًا، أنـت الآن فـي السـنة المقبلـة وسـعر سـهمك سـوف يـهبط لأن
المستثمرين لن يثقوا بك. سيقولون إنك لا تدير الشركة بشكل جيد، أو ربما أن السوق قد تآمر ضدك، أنه كان يمكنك أن تفعل هذا أو ذاك. أي سيناريو يبدو الأفضل بين كل تلك السيناريوهات؟ لقد تآمر السوق ضدي، ويبدو ذلك أمرًا يمكن احتماله.
لكن ألن يكون من الأفضل لك أن تقول لقد فعلت كل شيء ممكن في وسعي ومع ذلك فالسوق لا يزال سلبيًا؟
كيف يمكن أن تفعل كل شيء في سعك القيام به؟ كيف يمكن تبرير

هذه النتيجة؟ ما الذي في وسعك حقًا أكثر من هذا؟ مبيعاتك منخفضة. هل قمت فعلًا بإجراء
يتعلق بفريق مبيعاتك؟ هل قمت بكل ما هو ممكن لتحسين التسويق؟ هل قد قمت بتغيير منتجك؟ لأنه إذا لم تكن قد قمت بذلك، فلتفعل إذًا. وإذا كنت قد
فعلت، فأنت تعرف كيف ستكون النتيجة. لذا لا تضيع الوقت في القلق بشأن هذا الموضوع.
قد ترغب في الأخذ في الاعتبار استباق الألم من خلال ترك الشركة. الفكرة هي أن، مجرد أن تبدأ في وضع الأمور في مسار، يعرف الجميع ما ستكون عليه نتائج أي
موقف يخشونه. قد تكون هناك خمس نتائج، نتيجتان، أو نتيجة واحدة فقط، ولكن يمكنك تصور معظمها.
تصرف برقي تحت الضغط
لقد تحدثت في جزء سابق من الكتاب عن عبارات "العمل الجاد يخلق الحظ" وكذلك عبارة "كما تدين تدان". لا أؤمن بمفهوم "كما تدين تدان" كقوة خارجية ما،
لكنه بالتأكيد يبدو حقيقيًا عندما تدرك عدد الفرص التي تكتسبها عن طريق الاتصال. عليك أن تبدو أنك تنتهز الفرصة. يمكنني أن أذهب إلى كل الفعاليات التي
أحضرها دون أن أنطق كلمة واحدة أبدًا، ولن تنشأ أبدًا تلك الاتصالات التي قد تقود في الوقت المناسب إلى فرص عمل.
من المهم حضور مناسبات تكوين العلاقات والمؤتمرات، والندوات الصناعية - هذا صحيح - ولكن التفاعل، والمساهمة، والاستماع وأن يكون لك رأي هو ما يصنع
الفارق. ليس من السيئ أن يكون لك رأي، حتى لو اختلف الآخرون معه. أو مجرد أن تقول "حقًا؟" وتسأل سؤالًا بسيطًا لجس النبض، لفتح نقاش. استخراج رأي
شخص آخر له نفس القيمة، لأنه يتواصل معك.
لا يهم إلى أي مدى كنت تشعر بأن رأيك ضئيل فهو في النهاية رأيك أنت، بسبب الطريقة التي نشأت بها والتجارب التى مررت بها، أو التي لم تمر بها. إذا كنت في
اجتماع وكنت تفكر أن الشخص الذي يجلس قبالتك يعرف كل شيء عن موضوع ما، فتحدّث رغم ذلك. إذا كنت ترى رأيك غبيًا في وجوده، فماذا في ذلك؟ لقد
كانت تنشئتك مختلفة. أنت لم تمض 20 عامًا في دراسة هذا الموضوع. حضورك وتطوعك لإبداء رأي هو أمر طبيعي تمامًا.
لا يوجد شيء يمكنك أن تقوله ويكون غير صحيح أو مناسب طالما

كنت محترمًا ومهذبًا. من خلال التعبير عن رأيك ينبغي أن تعزز معرفتك لأنه سيكون هناك رد،
وسوف تشعر على نحو أفضل لقوله. إذا لم تقل رأيك، فمن المرجح أنك لن تكون أفضل مما كنت عليه من قبل.
النتيجة الطبيعية لذلك هي أنك يجب أن تحيط نفسك في الأعمال التجارية بأناس أفضل منك. بالضرورة أنا أعرض الأمور من زاويتي، في حين أنك قد لا تنظر إلى
الأمر بهذه الطريقة. قد أكون على يقين من أن طريقتي صحيحة ولكنني لدي زاوية ورؤية واحدة فقط للحياة. بالخبرة التي لدي قد أكون في وضع أفضل ليكون
لدي رأي مستند إلى معرفة، ولكن هذا لا يعني أن رأيك أقل قيمة، وبالتأكيد أنت كشخص لست أقل قيمة.
مــن خــلال عــدم خبرتــك يمكــن أن تطــرح رغـم ذلـك شـيئًا مـن خـلال براءتـك يكـون ذا قيمـة للمـوقف. علـى أقـل تقـدير تحتـاج أن تقضـي وقـتًا فـي الاسـتماع إلـى أشـخاص آخرين.
في كثير من الأحيان نتحدث عن قضايا على هذا المستوى الضئيل لدرجة أننا ننسى الصورة الأشمل وحقيقة أن الآخرين لا يشتركون في نفس عمق المعرفة. في كل مرة
تصل الشركة إلى نتيجة عام كامل أو نصف عام، أعلم أنه سيكون عليّ أن أظهر في حوار على قناة BBC و CNN. مسبقًا، أقوم بحجز جلسة مع صحفي سابق.
سأكون قد أمضيت الأشهر الستة السابقة متحدثًا إلى محللين يصرون على معرفة كل التفاصيل -لأنهم يقومون ببناء نماذج معقدة- ولكن في نصف السنة ونهاية
السنة الكاملة فإن 99٪ من الناس الذين يشاهدون المقابلة التلفزيونية لا يعرفون حتى ما المقصود بـ "مركز البيانات"، وربما لا يهتمون حتى بأن يعرفوا: علي أن
أجعل ذلك مثيرًا للاهتمام كذلك. في كل مرة نصل إلى إعلان، نجتمع أنا والصحفي ويقوم بمناقشتي حول الصورة الأشمل مرة أخرى.
أبــــدأ كـــــل مـــــرة بــــــ "وقــــد أضـــــفنا 27 ميجـــا ...".
ويقــاطعني: "تــوقفففففففف ... قــم بتبســيط الأمــر، لأن الجمــهور الــذي تتحــدث إليــه علــى مســتوى مختلــف مــن المعرفــة والاهتمام".
أؤمن إيمانًا راسخًا بأنه مهما بلغت صعوبة أي موقف تجاري كنت فيه، ومهما كان مشحونًا، يجب عليك الاحتفاظ بتأدبك ورقيك واتزانك، وأن

تتمسك بذلك
أكثر في النزاعات المعقدة، والشرسة مثل موقف ريدباس الذي
عَلَقْت فيه. عندما اضطررت إلى حل مشكلة اقتناص الموظفين مع
رئيس شركة أخرى -وكنا بالفعل في
مرحلة الخطابات القانونية- استطعت أنا وهو خوض محادثة موزونة
مدروسة ليس بها طابع المواجهة حيث تصادف أن نجلس متجاورين
في حفل عشاء قبل بضع
ليالٍ، وقد تعاملنا بكياسة مع بعضنا البعض، وعن طريق ذلك، قمنا
بإجراء تواصل إنساني.
لا تخف من الدفاع عن نفسك. الحياة لا تتوقف على الهزيمة
والسقوط، بل على النهوض مرة أخرى عندما تسقُط. ولكنني دائمًا ما
أقول لنفسي: "إلى أي مدى
يمكــن أن يكــون الأمــر ســيئًا؟". تــذكر أهميــة فــهم حســن
حظنــا الأســاسي؛ حـيث الكثـير مـن النـاس الـذين هـم بـالفعل
فـي أكثـر الطبقـات حـظًا بـين سـكان هـذا الكـوكب
يركزون دائمًا على ما هو سلبي.
جزء مــن هــذا المــوقف هــو فــهم أن الآخــرين يتمتعــون
بمســتويات مختلفــة مــن الثبــات والقــدرة علـى التحمـل. أنـا
محظـوظ. أتمتـع بقـدر كبـير مـن القـدرة علـى التحمـل
والطاقة، وأفعل كل شيء في حياتي باذلًا أقصى قدر من الجهد.
لكنني أحاول ألا أحكم أبدًا على الآخرين من خلال قدراتي الشخصية،
لأنني أعرف أن قدراتي تغيرت
مع مرور الوقت. لا أتوقع من فريقي أن يقوموا بما يقومون به
بالطريقة التي أنتهجها. إذا لم يكن بإمكانهم العمل دون نوم إذًا، فلن
نحصل على نتيجة جيدة.
بناء قوة التكيف
حضرت مؤخرًا مجموعة نقاش حكومية حول التعليم. كان حاضرًا هناك
شخصيات كبيرة من الجامعات يصفون وجهة نظرهم عن المستقبل.
عندما حان دوري،
قلت: "أولًا وقبل كل شيء لم يذكر أحد التدريبات المهنية. أنتم
تقولون إن جميع الجامعات تقدم خريجين بصورة منتظمة ومع ذلك لا
توجد وظائف. ماذا يخبركم
ذلك؟".
إن الطفل الذي يبلغ من العمر عشرة أعوام الآن، في الوقت الذي
يُحال أو تُحال فيه إلى التقاعد، سيكون قد عمل في 40 وظيفة،
مقارنة بما كانت عليه الأحوال
قبل 25 عامًا عندما كان هذا البالغ من العمر عشرة أعوام يتوقع ألا

يعمل فيما يزيد على أربع وظائف في حياته المهنية كلها. لذلك إذا كنت بالفعل تُهمِل نفسك
بشهادة جامعية في تخصص واحد -وبعض الشهادات الجامعية، من وجهة نظري كرجل أعمال، هي زائفة للغاية- فماذا يخبئ المستقبل؟ ليس هذا بالأمر الكبير.
قوة التكيف، وتغيير المسار، هي أمر حيوي.
يوجد الآلاف، وربما مئات الآلاف من المصرفيين بدون وظائف الآن. هم مفروض عليهم إعادة التدرُّب للمرة الأولى في حياتهم، حيث إن عليهم التصالح مع حقيقة
أنهم بحاجة إلى القيام بشيء آخر غير الشيء الذي كانوا يعتقدون أنهم سيعملونه دائمًا. إنهم يعانون.
أضــف إلــى ذلــك الســتة ملايــين خــريج النـاطقين باللغـة الإنجليزيـة الـذين يـأتون مـن الصـين كـل عـام، نـاهيك عـن الـهند: تتـوقع أحـدث الأرقـام أنـه بحلـول عـام 2025، ستكون الهند أكبر دولة من حيث عدد السكان، وليس الصين. كل هؤلاء الناس سوف يأتون مع شهادات جامعية بعد الدراسة باللغة الإنجليزية، في كل عام أكثر
مما لدينا في نظام الجامعات في المملكة المتحدة بأكمله. أين هي القيمة المضافة من مجرد التمتع بمؤهل؟ سيدور المستقبل حول صبّ حل، وصنع سجل لأصول
المعرفة، والتمتع بالمرونة والرؤية اللازمتين لاستغلال تلك المعرفة. "فلماذا إذًا لا تقومون فقط بتعليم الناس كيف يُكيّفون أنفسهم، وكيف يتعلمون، وكيف يتطورون؟" سألت. كنت متدربًا. كانت تجربة رائعة. جزء من التدريب
المهني يكون أن تقضي فترة في كل قسم من أقسام الشركة: تتعلم بعض المحاسبة، وتقضي بعض الوقت مع فريق المبيعات، وتكتسب خبرة في الصيانة أو الإنتاج أو
ضمان الجودة وقبل مرور وقت طويل، تصبح عضوًا في العمل ذا قيمة لا تُصدق وذلك لأنك تعرف كيف تتوافق جميع هذه العناصر معًا. وبالإضافة إلى ذلك،
حتى لو كنت انضممت إلى الشركة بنيّة معينة يمكن أن تخرج منها بطريقة تفكير أخرى لأنك وجدت أن مجموعة مهاراتك كانت في الواقع أكثر ملاءمة لجزء من
الأعمال لم تكن قد فكرت فيه من قبل مطلقًا.
ثم، في وقت لاحق في حياتك المهنية، إذا كان عليك تغيير المسار، فستكون لديك خبرة جميع هذه الأدوار المختلفة، ولن تسبب مصدر خوف لك. "أوه، لم أعمل في

مجال المالية من قبل". وماذا في ذلك؟ لقد قمت بذلك من قبل. لا توجد وصفة سحرية. إنه عمل شاق.
" الحياة ليست مشكلة يجب حلها، ولكنها واقع نمر به".
سورين كيركيجارد
ثبات الخيارات الصعبة
هذه القصص هي تذكير بأنه لا يزال علينا أن نقاتل من أجل الفوز، وأنه لا يجب علينا أبدًا أن نرضى بالوضع الحالي.
كان عليّ أن أتعلم عن الثبات في وقت مبكر. في سن السابعة انتقلت مع والدتي إلى زيمبابوي -كانت لا تزال روديسيا في ذلك الوقت- للهرب من والدي. كان قد
جَنَح إلى الجانب الخطأ من القانون، فضلًا عن كونه عنيفًا تجاه والدتي. عندما ذهب إلى أستراليا، استغلت أمي الفرصة وانطلقنا إلى روديسيا. كان هذا عهد إيان
ســميث، وإعــلان الاســتقلال مــن جــانب واحـد، والعقوبـات الاقتصـادية. كـانت الحيـاة هنـاك صـعبة. تـم قصـفنا فـي أوقـات متعـددة بـالزجاجات الحارقـة وأُطلـق علينـا
النار، في قوافل مسافرة بين المدن.
عندما عاد والدي إلى المملكة المتحدة واكتشف أننا اختفينا، بذل جهدًا واسعًا لتتبعنا. قام برشوة ضباط الهجرة في محاولة لاكتشاف أي بلد قد ذهبنا إليه، عثر على
صــورة لــي فــي حــديقة المســاكن التــي كنــا نعــيش فيـها، فـي عاصـمة روديسـيا سـالزبوري، واسـتأجر طـائرة هلـيكوبتر للبحـث عـن تلـك المبـاني. عنـدما عثـر عليـها، جـاء إلـى
هناك، وحاول خنق والدتي. تمكَّنا من الحصول على أمر بترحيله ولكن، قبل انقضاء وقت طويل، كان قد قام بتزوير جواز سفر ودخل البلاد مرة أخرى متنكرًا.
وكانت هذه تجارب غريبة وصارخة بالنسبة لي كطفل، بالنسبة لأي طفل في سني.
تعلمت درسًا عن القرارات الصعبة حينما كنت في أفريقيا. أتذكر أنني كنت في منزل أحد الأصدقاء، في مطبخهم الكبير المكشوف، حيث توجد أبواب مزدوجة تفتح
علــى الحــديقة. كنــت قــد اعتــدت جــدًا علــى الســحالي غــير الضــارة التــي كــانت تعبــر الأرضــية بينمــا كنــا نشـاهد التلـفزيون، لـذلك عنـدما رأيـت ذيـلًا يظـهر مـن وراء سـلة
القمامة لم أنزعج. طلبت مني والدة صديقي أن أُخرج السحلية من

المنزل لأنها أرادت أن تغلق الأبواب المزدوجة. بينما أحرك سلة القمامة، اتضح أن ذلك لم يكن
سحلية: ظهر ثعبان كوبرا بصَّاق، في نفس طولي، وأخذ يحدق مباشرة في وجهي. كنت أعرف أن الكوبرا قاتلة، بإمكانها إطلاق نفثتين من السم الزُعَاف في عيني في
لحظة. أصابني الذهول، تحجرت، وتجمدت في مكاني في حالة من الصدمة. من زاوية عيني، رأيت والدة صديقي تلتقط مكنسة، وتسحق بها الكوبرا وترميها عبر
الحائط. "كان يمكنك أن تفعل ذلك" - استهجنت في ازدراء، واستمرت في إعداد بعض الطعام. كان يمكنني أن أفعل ذلك. كان يجب عليّ أن أفعل ذلك. كانت على
حق.
قمت بتطبيق الدرس منذ ذلك الحين. عندما بدأت تدريبًا مهنيًا، وكنت أعمل من السادسة صباحًا حتى التاسعة ليلًا كل يوم من أيام الأسبوع، وأذهب للعمل في
عطلة نهاية الأسبوع للحصول على أجر ساعات العمل الإضافية، كنت أتزلج عشرة كيلومترات حتى A5 في مدينة ميلتون كينز على طول طريق مزدوج، لأنه لم
يكن بإمكاني تحمُّل أجرة الحافلة.
بعد أن انضممت إلى ريدباس، واحدة من أولى المهام التي كان عليّ أن أنفذها كانت خفض عدد الموظفين من أربعمائة إلى ثمانين، وهو خفض 80٪ في مستوى
الموظفين: أمر مريع. كان ذلك قرب نهاية العام. كان لدي خيار تسريحهم قبل العيد أو الاحتفاظ بهم لشهر آخر. فضّلت أن أجعلهم عاطلين قبل عيد الميلاد وأن
أمنحـــهم راتـــبًا شـــهرًا إضـــافيًا؛ كـــان ذلـــك أفضـــل مـــا يمكنـــي القيـــام بـــه فـــي هـذه الظـروف. كـان رد الفعـل فـي كثـير مـن الأحيـان عـدائيًا: "أنـا أكرهـك، لقـد أفسـدت العيـد بالنسبة لي". اتخاذ القرار بشأن من سيقع عليهم الاختيار للبقاء كان صعبًا جدًا. من الممكن أن أكون قد بكيت كل يوم لمدة أسبوع.
لكنني كنت أعلم أن عليّ أن أركز على الثمانين الذين سيبقون في الشركة. أبقيت على امرأة واحدة، لكنني اضطررت إلى الاستغناء عن زوجها وشقيقها. ما علمته
كـــان أنّ هـــؤلاء النـــاس، أولئـــك الـــذين فقـــدوا وظائفـــهم، اكتشـفوا ثباتـهم الـداخلي. زوج المـرأة يـدير الآن شـركته الخاصـة. مضـى واحـد مـن زملائـه السـابقين قـدمًا وقـام بإنشاء شركة دراجات، وهو ما لم يكن ليقوم به أبدًا إذا لم يتم

تسريحه، في بعض الأحيان إزالة العائق -مهما كان الأمر مؤلمًا في وقته- يمكن أن يُطلق حركة أقوى
إلى الأمام.
إذا واجهت التحدي والألم وعثرت على القوة الكافية للمضي إلى الأمام، كيف تشعر وأنت تخرج من هذا التحدي؟ حقيقة أنّك تجاوزت ذلك وانتصرت هي أفضل
شعور في العالم. وهذا يجعلك تشعر بأنك يمكنك قهر أي شيء.
عامل الثبات #forgetstrategy
@GETRESULTSBOOK
المرونة والعزيمة والإرادة أكثر تأثيرًا بكثير من القوة البدنية.
ليس السقوط هو ما يصنع الفارق، بل النهوض مرة أخرى.
الثبات مثل عدسة مكبرة للفضائل: يتم تضخيم قيمك من خلال قوة الثبات والعزيمة والمرونة.
احترم حقيقة أن الآخرين لديهم حدود مختلفة من الثبات والقدرة على التحمل عن تلك التي تتمتع بها؛ اعملوا معًا كأفراد لا آليين.
إذا كان التقدم بطيئًا بشكل مؤلم، فتخلص من العوائق والأحمال التي تبطئك وتُنقص من ثباتك.
حتى عندما تكون احتياطياتك من الثبات منخفضة، تصرّف دائمًا بسمو وأمل وإلهام تحت أكثر الضغوط شدة.
"حتى إذا كنت تعاني بشدة، استمر في التقدم".
ونستون تشرشل
8

التركيز

"أعمل مع شركات ناشئة وشركات تستعيد عافيتها. أستخدم فرشاة كبيرة. لست بالشخص الذي يهتم بالتفاصيل. أقوم بالأنشطة ذات الجهد العالي قصيرة المدى
والتي تُحدث فرقًا كميًا".

المشكلة: الدفع من أجل المزيد من الدفع

عادة، يتم تطويع خطط العمل لتحقيق ميزانية نهاية العام. إذا اطّلعت على رسم بياني للمبيعات، فستجد أنه في نهاية كل عام يكون هناك تأثير عصا الهوكي.

بعد ذلك يرتاح الجميع لأنهم وصلوا للهدف ولكن بعد مرور أربعة أشهر يحدث العجز في الميزانية وينتابهم الهلع من جديد. أعتقد أن مسببًا كبيرًا لهذا السلوك

ينبــع مــن عــادتنا الفطريــة بــدفن رءوســنا فــي الرمــال عنــدما يتعلــق الأمــر بمواجــهة تحــدٍ أو مــهمة شــاقة مثــل بــداية العــام بــهدف ممتــد. نحــن نــأمل أنــه بتجـاهلنا إيـاه سيختفي ... حسنًا، عادة لا يختفي. نوع العمل في شركة تيليسيتي له طبيعة دورية للغاية: كل صفقة تُعقد في يناير تُدر دخلًا لاثني عشر شهرًا؛ أي مبيعات يتم

تحقيقها في ديسمبر تكون فقط دخلًا لشهر واحد في تلك السنة.

أردت أن أجد طريقة لأبيّن لفريقي كيف نركز على هدف منذ البداية، كيف ننخرط فيه، ولا نكون

أبدًا خائفين من الالتزام منذ نقطة البدء.

الحل: جولة ليلهامر

ذهبنا للتزلج الجماعي في ليلهامر في النرويج. كنت أعتقد أن الأمر سيكون ممتعًا جدًا. لقد كان الأمر مخيفًا أكثر من السباحة مع أسماك القرش. بعد ثلاث أو أربع

جولات ابتدائية في زلاجة تدريب بطيئة، بدّلنا إلى زلاجة أوليمبية حقيقية يقودها سائق محترف. الانحرافات والانعطافات أتت مع سرعة غير معقولة. قوى التسارع

كانت أكثر من 4G، مساوية لتلك التي يجربها الطيارون في القتال. كان هناك ركن في المضمار تم نُصحنا بأن نحبس أنفاسنا فيه، وإلا فمن الممكن أن نفقد الوعي.

فــي كــل جولــة تـم إعطـاؤنا وقـت ضـئيل للانطـلاق لـدرجة أننـا كنـا نقـفز جمـيعًا إلـى الزلاجـة. يمكنـك أن تـرى كـيف أنّ اسـتغراق زمـن أقـل فـي الانطـلاق يـؤدّي إلـى تحقـيق

عوائد ضخمة بشكل عام. جزءان من الثانية (0.2) تحسُّن في البداية تُرجم إلى أكثر من ثانيتين عند خط النهاية: نسبة "العائد على الجهد" 10: 1.

حصيلة أخرى عبّر عنها الفريق عندما اجتمعنا مرة ثانية في وقت لاحق من اليوم كانت حتمية الموقف وتعذر الفرار منه ما إن كانوا يقطعون المضمار نزولًا. لم يكن

هناك ما بوسعهم أن يفعلوه لإيقاف الزلاجة أو التأثير على مسارها بشكل إيجابي: مثل القفز من طائرة، لم يكن هناك مجال للعودة. لكن -وكانت هذه "لَكِن"
إيجابية- كانوا يعرفون أن الأمر سيستغرق أقل من 100 ثانية، لذلك ركّزوا على خط النهاية.
النتيجة: زخم حقيقي
أظهرت التجربة أنّ الجهد المُركّز كان أكثر قيمة -بشكل لا محدود- من الجهد المبذول عشوائيًا. أوضحت التجربة أيضًا أنه بصرف النظر عن مخاوفنا أو قلقنا بشأن
قدرتنا على إنجاز هدف محدد، فمن الأفضل دائمًا أن نواجه المشكلة مباشرة ولا نؤخر أي مسار للعمل متاح لنا. بعد جولات التزلج الجماعية استطعنا أن نبقي
روح الحماسة عالية منذ اليوم الأول.
كانت جولة ليلهامر شيئًا قمت به لغرض محدد جدًا، مصمم لهذا النوع من قاعدة الإيرادات المتكررة التي تعمل حولها تيليسيتي. لن يعتمد الجميع على نموذج
العمل نفسه، ولكن يوجد تطبيق أوسع للأعمال.
إذا استطعت رؤية شيء من شأنه أن يُحسّن وضعك، وأداءك (أو حياتك)، إذًا فلتقم به الآن. إذا كان بإمكانك الضغط بشكل أكبر في البداية، فعليك القيام بذلك.
إذا كنت قد ضغطت لأقصى قدر يمكنك وكنت لا تزال تضغط، وأدركت الأمر إذا لم يكن هناك أي شيء في حدود مقدرتك قد يُحدث تغييرًا، فلا تقلق. ولكن إذا
كنت تظن في أعماق قلبك أنه كان بإمكانك أن تضغط أكثر قليلًا، دون تألم بسبب هذا الموضوع، فاضغط مرة أخرى.
إذا كان عليك بيع 10 آلاف قطعة كل عام، فلماذا لا تضغط للحد الأقصى في بداية السنة؟ من المحتمل أن ينتهي بك المطاف متخلفًا عن الهدف في مرحلة ما، لذلك
إذا كنت قد أديت أفضل في البداية، فإن هذا من شأنه أن يُعوِّض عن الأشهر الأقل إنتاجية. وهل تعرف؟ قد تقوم حتى بمضاعفة هدفك.
* *
هناك أنواع كثيرة من التركيز في مجال الأعمال التجارية.
أصبحت عضوًا منتدبًا لأول مرة في سن الثانية والعشرين، لذلك ارتكبت الكثير من الأخطاء في أيامي الأولى: كثيرًا منها كان نتيجة مباشرة لنقص التركيز. تعلمت
هذا الدرس بسرعة.
ومع ذلك، وخاصة إذا كنت تقوم بتعيين الشباب الذين أنهوا دراستهم

وتخرّجوا للتو في المدرسة أو الجامعة، فإن قدرتهم على التركيز تكون مختلفة تمامًا. فإنهم
لديهم نوعهم الخاص من التركيز: فكيف يمكنك إدارة هؤلاء الأشخاص، هؤلاء المعترفين بأنهم مشتتو الذهن؟
أفرج عن حرية العقل ذي النص التشعبي
لقد تحدثت في جزء سابق من الكتاب عن كيفية إدارة الناس ذوي العقول تشعبية النص المشتتة والحاجة لتوفير فضاء معرفي حول القيم، للتعبير عن تلك القيم
وعن رؤيتك الخاصة، ومن ثَمَّ الاعتماد عليهم لإدارة أنفسهم.
الوظائف العقلية التي تخسر معركة "البقاء للأكثر انشغالًا" بين خلايا الدماغ تكون تلك التي تدعم التفكير الهادئ الخطي. العقل التشعبي: ذهني يعمل طوال
الوقت، يفكر طوال الوقت.
النمو الهائل في تأثير التكنولوجيا سيستمر في تغيير الطريقة التي نعيش ونعمل بها. يتم إجراء 14.3 مليار عملية بحث على جوجل في الولايات المتحدة كل شهر. في
عام 2006، كان عدد عمليات البحث 2.7 مليار عملية. المنحنى لا يزال في ارتفاع.
تكشف الدراسات عن موظفي المكاتب الذين يستخدمون أجهزة الكمبيوتر أنهم يوقفون باستمرار ما يفعلونه لقراءة رسائل البريد الإلكتروني: لكل تعطيل قصير
للفكر يمكن أن تكون التكلفة المعرفية باهظة. المقاطعات المتكررة تُبعثر أفكارنا.
يتناول هذا عنصر طمس الفروق بين العمل والمنزل للحصول على قيمة أفضل، مما يتيح للأفراد تنظيم وقتهم الخاص/وقت العمل سواء كانوا "في العمل" أو "في
المنزل". وكما رأينا، لا يوجد -وبشكل متزايد- أي تمييز بين الفكرتين اللتين كانتا منفصلتين في السابق. لا يمانع أحد في العمل طوال الليل إذا كانوا غير ملزَمين
بالحضور إلى المكتب في اليوم التالي، وإذا كان بإمكانهم العمل من المنزل.
من أجل تحرير ذهني، أربطه بالزمن. كل أسبوع أكون في مناطق زمنية مختلفة، وغالبًا ما تختلف عن توقيت لندن سبع ساعات في اتجاه ما، تليها منطقة أخرى
تختلف بمقدار سبع ساعات في الاتجاه الآخر. لذلك أُبقي دائمًا ضبط هاتفي على توقيت المملكة المتحدة. أنا لا أعين خيار اختيار التوقيت المحلي. كل شيء يكون نقطة

نسبية.
وأنا أيضًا -ولا يتعلق هذا بالتكنولوجيا، ولكن بطريقة عمل نظام
جسدي- محدد جدًا بشأن مواعيد أكلي وكميات الطعام التي أتناولها.
أسافر على متن طائرات في
كثير من الأحيان حتى إنه في بعض الأحيان يتم سؤالي في مراقبة
الجوازات عن المكان الذي جئت منه ولا أتذكر حقًا. يتوجب عليّ حينها
النظر إلى بطاقة الصعود
للتحقق. يتم تقديم الطعام على كل رحلة طيران ويكون من الصعب
عدم تناوله. في سلسلة من الرحلات في الصباح الباكر، يمكن من
الناحية النظرية أن أتناول
وجبة الإفطار في الفندق، وفي صالة الانتظار، وفي كل رحلة، ويكون
المجموع خمس وجبات إفطار بحلول الوقت الذي أهبط فيه مرة
أخرى في لندن. لتجنب حدوث
ذلك، لا بد لي من استخدام نوع مختلف من التركيز؛ الانضباط الذاتي.
إذا كنت على متن طائرة وأنا أعلم أنني سأحضر حفل عشاء في ذلك
المساء، فسوف أذهب
عن وعي مني إلى الحمام عندما أرى عربة الطعام تسير في الممر.
استمتع بالتجزئة
هل تعتبر التجزئة إضافة في العمل أم أننا نحتاج إلى إيجاد طريق
ثالث: أن زيادة الإنتاجية بطريقة أو بأخرى هي توازن بين تجزئة وقتنا
ومنطق العملية الخطية؟
وصلت إلى هذا من وجهة نظر شخص حياته مجزأة بشكل دائم، وهو
الشيء الذي أستمتع به. أملأ أيامي بأشياء كثيرة قدر الإمكان. ليس
لدي مساعد شخصي،
لذلك فإن رفاهيتي الوحيدة هي أنني في اليوم الذي لا أكون مضطرًا
فيه للسفر على متن طائرة، ولكن أتنقل بين الاجتماعات في جميع
أنحاء لندن داخلًا وخارجًا
من المكاتب الرئيسية في كناري وارف، أحظى أحيانًا بسائق. الوقت
الذي أمضيه في السيارة هو وقت تصفح والرد على البريد الإلكتروني
ووقت متابعة ما فاتني، وقتي المخصص للهاتف. ولكن لا أهدر أي
وقت على الإطلاق. لا توجد دقيقة واحدة أقوم بإهدارها.
حتى عندما أكون مسافرًا بالطائرة يكون لدي بالفعل قائمتي من
الأشياء التي يمكنني القيام بها، والتي لست بحاجة إلى أن أكون
متصلًا بشبكة الإنترنت لتنفيذها:
سيكون لدي أجندات عمل مُحمَّلة على جهاز الكمبيوتر، وتقارير
مطبوعة، ومقالات مأخوذة من المجلات، لن أكون متصلًا بالإنترنت:
هذه أشياء يمكنني القيام بها

خلال رحلة تستغرق ساعة واحدة. الاستعداد لاستغلال كل دقيقة هو أمر طبيعي بالنسبة لي.
اسمح لعقلك أن يكون "في حالة عمل دائمًا"
تقترح بعض كتب الأعمال أنّ عليك إيقاف تشغيل عقلك بدلًا من كونه دائمًا في حالة عمل. كما يمكن أن تكون قد خمنت من الفصول السابقة، أزعم أن الأمر
ينبغي أن يكون العكس.
أنا دائمًا "في حالة عمل" وأستمتع بذلك. أحب أن يكون لي الاختيارية. واحدة من الطرق بالنسبة لي للقضاء على الخوف من النجاح في عملي تكون بتمكين الناس
ثم بمعرفة أن هاتفي بجانبي ولا يرن.
إذا قمت بإغلاق الهاتف، فستبدأ أفكاري بالانجراف إلى التساؤل عمن قد يكونون يحاولون الاتصال بي وعن سبب اتصالهم، ولكن إذا كان الهاتف مفتوحًا على
الدوام ولا يتصل بي أحد، يعود عقلي مرة أخرى إلى المنطق العكسي لممارس الوثب العالي. أريد أن أعرف أنّ لا أحد يتصل بي ... وهذا هو ما يعطيني الثقة للجلوس
في هدوء وعدم التفكير في ذلك.
إذا قمت بإغلاق الهاتف، فإنّ هذا يعني أنني لن أكون مُركزًا على ما هو أمامي، لأنني سأكون في حالة تساؤل عن الذي يمكن أن يحدث في ذلك الوقت.
يقول الجميع هذه الأشياء. معظم كتب الأعمال الإرشادية تكون حول التركيز، ثم التركيز، ثم التركيز. تجاهل التشتيتات. أغلق الباب.
عندما أكون في مكتبي، يكون بابي مفتوحًا. فقط إذا كنت أُجري محادثة سرية سأغلق حينها الباب. بخلاف ذلك، حتى لو كنت في اجتماع، يكون الباب مفتوحًا.
يمر الناس، وإذا كانت لديهم قضية ملحة، يمكنهم أن يطلوا برءوسهم من الباب، "مايك. أنا آسف حقًا على المقاطعة" وهم يعرفون مدى الحد الأقصى.
بنفس الأسلوب، هم يعرفون أنه حينما يكون الباب مغلقًا، فإن ذلك يرجع إلى وجود مسألة سرية. وعلى ذلك، فأنا أسمح لهم بالدخول والمشاركة في عالمي من
الأولويــات، بــدلًا مــن أن يكــونوا غــير متأكــدين أيــن تقــع أولويــاتي. إذا كـان البـاب مغلـقًا، إذًا فـالأمر اسـتثنائي حـقًا، ويكـون بسـبب الطبيعـة السـرية للاجتمـاع، ولـيس
بسبب أهمية الاجتماع. هذا الاجتماع هو على الأرجح مهم ولكن قد يكون لديك شيء أكثر أهمية تخبرني به، وأنا أفوضك لتقرير ذلك.

السبب وراء أن الباب مغلق
هو أنني لا أريدهم أن يسمعوا المحادثة، وليس أنني لا أريد أن يتم إزعاجي.
تصفَّح أكثر، وركِّز أقل
وجدت دراسة أجريت عام 2008 أنه في معظم البلدان يقضي الناس في المتوسط فقط 19-27 ثانية في تصفح صفحة الويب قبل الانتقال إلى أخرى. التصفح السريع
هو النمط السائد لدينا عند القراءة.
مرة أخرى، والحكمة المنقولة تقول: تجنَّب التشتيتات؛ اقرأ المزيد، تصفّح أقل. وأنا أفكر بالعكس تمامًا. تصفَّح أكثر، واقرأ أقل.
"أقبل على كل شيء، ثم قم بالتصفية".
كمستثمر عليك أن تغرس العديد من البذور، وأنت لا تعرف أي هذه البذور سوف تزدهر. عندما تصل إلى نقطة معينة، وعندما تظهر بعض تلك النبتات الصغيرة
في كل مكان، فأنت في حاجة للقيام بالتصفية. اسأل أي واحدة لها أكثر الأوراق خضرة، ثم ركز.
انخــرط فــي كـل شـيء، اجعـل لـديك جـهاز ترشـيح عقلـي، ولا تقلـق بشـأن الاختيـار الخطـأ -وهـذا هـو الخـوف مـن الفشـل مـرة أخـرى- لأنـه فـي كثـير مـن الأحيـان لا يكـون
الاختيار الخطأ على الأرجح بهذا السوء الذي تظنه. عدم اتخاذ فعل يكون خطأً كبيرًا.
ثم بعد ذلك يمكنك التركيز. ولكن حتى عندما تكون مُركّزًا إذا كنت قد فعلت كل الأشياء الأخرى التي قد تحدثنا عنها، كم من الوقت لديك للتركيز؟ لديك وقت
كافٍ.
يأتي التركيز بطريقة غير خطية، كما لاحظت مع جون بورتر، الذي عملت لحسابه في ريدباس، والذي كان باستمرار في حركة دائبة: دوي، دوي، دوي. لم يكن
ينتهز فرصة من الفرص ويمضي بطريقة خطية من هنا إلى هناك، لأنه إذا لم يأتِ الشيء الذي كان يعول عليه بمردوده، لفشل عمله. تركيز متناهي الدقة .
سيقول العقل الخطي، وأنت تغرس البذور، جرِّب هذه البذرة الواحدة أولًا. إذا ماتت، فسأغرس واحدة أخرى. إذا قمت بغرس عشرين، واحدة بعد الأخرى،
وفشلت كل من تلك المحاولات حتى أول خمسة، فأنت كارثة. ولكن إذا قمت بغرس العشرين من البداية وازدهر خمس عشرة واحدة، وأنت تحتاج عشرة فقط،

فستنعم بأيام سعيدة. نفس النتيجة، جداول زمنية مختلفة.
لا أحد يستطيع أن يقوم حقًا بمهام متعددة
لا يستطيع أحد القيام بمهام متعددة: كل ما يمكن القيام به هو التركيز 100٪ على أشياء كثيرة في أوقات مختلفة. لا يمكنك التركيز على أمرين في الآن ذاته، ولكن
يمكنك القفز بينهما بشكل أسرع، مما يعطي الانطباع بتعدد المهام.
على مدار كل عام أحضر عددًا من الاجتماعات الخيرية لمجلس الإدارة. وفيها سيكون جهاز الكمبيوتر المحمول على الطاولة أمامي و، بينما يمضي الاجتماع، أفعل
أمورًا أخرى. أنا أستوعب المعلومات من الاجتماع، وأستمع إليها، وسوف أتفاعل عندما يكون هناك ما يثير اهتمامي. ولكنني لا أجد معظم المعلومات ذات صلة أو
مثيرة للاهتمام. أنا واثق من أنها ذات صلة لكثير من الناس، ولكن عليّ أن أعثر على النقطة التي يمكنني عندها أن أضيف قيمة. مع وجود أكثر من عشرة أشخاص
يجلسون حول طاولة المجلس، لا يمكن للجميع إضافة قيمة إلى كل عبارة أو جملة؛ وإلا لكان الجميع يتحدثون في نفس الوقت.
إذًا فأنا أستمع إلى ما يُقال، ولكن جزءًا من ذهني فقط هو ما يقوم بذلك بفاعلية. أقوم بإغلاق عقلي -أو بشكل أكثر دقة أنفصل- وبعد ذلك أندمج فيما أقوم به
حتى يظهر ما يثير الانتباه، مثل كلمة رنانة، أو أن يقوم شخص ما فعلًا بتسليط شيء عليّ. أعود حينها مرة أخرى ويحصلون على 100٪ من تركيزي لفترة قصيرة،
قبل أن أنفصل عنهم مرة أخرى.
ينطبق الشيء نفسه عندما أكون في المنزل. أبدل ثيابي وأرتدي ثياب المنزل. أول شيء أفعله بشكل اعتيادي تقريبًا هو تشغيل جهاز الكمبيوتر المحمول وبعد ذلك
سأكون جالسًا أمامه، أقوم بالرد على بريد إلكتروني ثم أتركه، وأشاهد التلفزيون، ثم أرد على بريد إلكتروني آخر.
أنا مُنتج للغاية. أرفع جهدي للحد الأقصى كل يوم. أنا أعمل في سيارات الأجرة، والطائرات، والقطارات وعندما أكون في عطلة (حتى في شهر العسل).
أنام لساعتين أو ثلاث ساعات فقط في الليل، ولكن يمكن أن أغفو في سيارة أجرة أيضًا؛ أغفو فقط لمدة ثلاث أو أربع دقائق وأكون في حال جيدة. كلما ذهبت إلى
المسرح أو إلى حفل موسيقي، في كل مرة تقريبًا يغلبني النوم لمدة خمس دقائق.

أتطلع دائمًا إلى الأمام. ولكن هناك جانب سلبي. أعتقد أن هناك جزءًا مني لا يُقدّر تمامًا بعض الأمور التي أقوم بها. لا أستمتع باللحظة بما فيه الكفاية. مرة أخرى
كان هذا شيئًا قاله لي مدرب اليوجا قبل سنوات، متحدثًا عن فصول ماجستير إدارة الأعمال.
إذا ذهبت إلى جامعة هارفارد، فسيعرفون أن لديك خمس ساعات لتقوم بأداء واجبك، ولذلك سيحمّلونك بعشر ساعات من الواجبات، ويضغطون عليك طوال
الوقت. الأمر كله يدور حول الانتقال من (أ) إلى (ب) بصورة أسرع. وعندما تصل إلى (ب) سيخبرونك أنّ عليك الوصول إلى (ج)، وهلم جرًّا. لذلك عندما تصل إلى
(ي)، تنظر إلى الوراء، وتقول: "متى كنت بالفعل سعيدًا؟". أنت لست سعيدًا. لأن في اللحظة التي تحقق فيها إنجازًا، لم تكن قد حققت إنجازًا، لقد حصلت على
هدف آخر: هذا أمر جيد للتحفيز، ولكن حياتك ستنقضي دون حتى أن تُقدِّرها فعلًا. هناك توازن مطلوب تحقيقه.
كما يشاء القدر، العلم متعدد المنصات المجزأ الذي ندخله هو عالم أشعر بالراحة التامة لكوني جزءًا منه، وفي تناغم تام معه. هل كنت دائمًا هكذا؟ إذا حاولت أن
أنسى ماضيَّ القريب وأعود بذاكرتي إلى الطفولة، فلا أعتقد أنني كنت هكذا. كما أذكر، فقد كنت على العكس تمامًا: خطيًا جدًا، هادئًا جدًا، كسولًا جدًا. كنت أتجنب قدر المستطاع القيام بأي شيء. تخطيت كل امتحان بنسبة 51٪ فقط عن طريق القيام بالحد الأدنى من المراجعة.
ثــم بــدأت العمــل؛ كنــت أعمــل مــن الســادسة صــباحًا حتــى التاســعة ليــلًا طــوال تــدريبي المــهني، مــدربًا أنـاسًا كـانوا يكسـبون 20 مـرة أكثـر منـي. وكـان هـذا هـو الـوقت والسبب في أنني تحولت من كوني كسولًا إلى كوني لست كسولًا: العمل. غيَّر العمل كل شيء. ولكن حتى حينها لم أكن أقوم بمهام متعددة. لم يكن لدي سوى
عدد محدود من الأشياء التي كانت في حياتي، وأنا أتساءل الآن إلى أي مدى كانت عناصر معينة في المراحل التالية من حياتي -منزل أسري ممزق وطلاق- كانت
ذاتية، لتوليد حالة اضطراب، أو لخلق حالة من الانكسار. ربما أكون لا أزدهر وأنجح في أوقات الاستقرار.
أنــا لا أطلــق علــى نفســي الآن لقــب كســول. علـى الـرغم مـن أنـي أنتقـد نفسـي لعـدم القيـام ببعـض الأشـياء. كلمـا

كـان لـدي خمـس أو عشـر دقـائق فـراغ هنـا أو هنـاك، ووجدت نفسي في حالة خمول، شعرت بالذنب، بالذنب الشديد. بعد السفر ذهابًا وإيابًا إلى الولايات المتحدة ثلاث مرات في غضون أسبوعين حصلت على عطلة
نهاية الأسبوع راحة، على غير العادة، دون أي شيء مخطط. وجدت نفسي أشاهد نهائي دوري أبطال أوروبا بين بايرن ميونيخ ودورتموند مساء يوم السبت وكنت
أشعر بتعكر المزاج. لماذا؟ لم يكن لدي حتى مصلحة في فوز أي من الفريقين الألمانيين باللقب.
لذلك أوجدت مصلحة، دخلت على موقع BetFair بينما كنت أشاهد المباراة، وشاركت في تخمينات فوز فريق بايرن حتى أصنع بعض التوتر. لم أتمكن من مجرد
الجلوس مكاني والاستمتاع بالمباراة. قدّر الإبداع أو خاطر. وأتذكر أنني كنت أفكر في ذلك الوقت، "يفترض أن أكون جالسًا هنا مستمتعًا، المباراة جارية". ولكنني
أخرجت هاتفي من جيبي ووضعت تخمينًا ليمدني بقليل من الأدرينالين.
مــن الواضــح أن هــذه هــي تجــارب ومــواقف شــخصية بالنســبة لــي. إذا تــأملت فــي الطريقــة التـي تسـير وتعمـل وتعـيش بـها، آمـل أنـك سـتتمكن مـن اسـتخدام طـريقتي كنقطة مرجعية، لتوازن وتقارن، وربما لتضبط فيما وكيف تستخدم وقتك وعقلك لتناسب نمط حياتك وشخصيتك.
استجمع تركيزك من الربع الأول، لا تنتظر الربع الأخير
لماذا يجب أن تكون هناك مواسم، وهل يمكننا فك ارتباطنا بالتقاليد؟ هل هي أحمالنا -المعوقات- لما قمنا به دائمًا التي تمنعنا من فعل ذلك بطريقة مختلفة. هذا
هو جوهر عبارة جورج برنارد شو: "يعتمد التقدم على الرجل غير العقلاني". يتعلق الأمر بعدم السماح للطريقة التي اعتدت أن تتعامل بها مع الأمور لأن تعوقك.
عندما يكون واحد من الموظفين لدي منهمكًا في العمل على مهمة اليوم ويتذكر فجأة أن اليوم يصادف عيد ميلاد والدته، أشعر بالسعادة حين يدخل إلى موقع
notonthehighstreet.com أو biscuiteers.com. يمكنــه أن يــوقف مــا يقــوم بــه، ويمنــع مســألة شــراء الــهدية مـن أن تسـيطر علـى ذهنـه، ويطلبـها ويسـتكمل عمله.
هذا هو نفس مبدأ الاستيقاظ في منتصف الليل وفي ذهنك فكرة

رائعة، واستخدام الهاتف الذكي لحفظها، بإرسال رسالة نصية إلى نفسك ثم العودة إلى النوم،
مطمئنًا وسعيدًا أنك قد حررت عقلك عن طريق تحرير الفكرة إلى التكنولوجيا.
يمكن بسهولة جدًا أن نصبح متزمتين وضيقي الأفق ومحشورين في عقلية متقوقعة.
للتصدي لهذا، فكَّرت أن الشركة، وأنا منهم، بحاجة إلى أن نكون على وعي بحواسنا وأكثر انسجامًا معها. نشأ هذا الاعتقاد قبل بضع سنوات، عندما كانت اثنتان
مــن عمليــاتنا الــداخلية تمــران بنفــس الوضــع. بنــيت كــل عمليــة من ـهما علـى برنـامج متطـابق لخـدمة الاحتيـاجات المحليـة، بينمـا كـان يمكـن لإحـداهما تطويـر البرنـامج وتستخدمه الأخرى مجانًا، وإذا كانوا أكثر ذكاءً كان من الممكن أن يقوموا بتوزيعه عبر المجموعة.
لذا قلت: "يجب علينا أن نستغل هذه الاجتماعات بشكل أكبر عندما نكون جميعًا معًا. أعلم أنكم تركزون جميعًا على مهامكم الخاصة، ولكن عندما نكون معًا
كونوا مدركين لما يمر به الجميع، لأنه على الرغم من أنكم قد تعتقدون أن ما يجري في شركة أو بلد أخرى ليس له أهمية بالنسبة لكم، يمكن أن يكون هذا الأمر ذا
قيمة بالنسبة لنا جميعًا".
أخذت فريق الإدارة إلى مطعم Dans Le Noir . أنتم تصلون إلى المطعم وبعد أن تُعرض عليكم القائمة في صالة، يقودكم أحدهم إلى المطعم، وهو حالك السواد.
لا يمكنك أن ترى يدك، لا يمكنك رؤية أي شيء. في الواقع عليكم أن تتركوا ساعاتكم وهواتفكم خارجًا، لأنه إذا كان هاتفك معك في جيبك وأضاء، فسيمكنك أن
تــراه مــن خــلال قمــاش بنطــالك. المكــان مظلــم لــهذا الحــد. النــوادل مكفــوفون تمــامًا. وهـم يسـتطيعون تقـديم الطعـام والمشـي حـول الطـاولات لأنـهم يعـرفون ممـرات الســـير، ولـــديهم أيــضًا ســماعات الــرأس. هنــاك شــخص يــراقب مــن خــلال نظــارات الرؤيــة الليليــة، قــائلًا "طاولــة 15، انعطــف يســارًا، انعطــف يمــينًا". إنــهم يقــدمون الطعام، ويجلبون لك زجاجة من الماء، ويضعون يدك على الزجاجة ويقولون "حظًا سعيدًا".
عليك أن تجد كأس الشراب المخصص لك، وأن تضع إصبعك في الكأس وتصب حتى تشعر بإصبعك يبتل، حينها تعرف أن هذا القدر كافٍ، ثم

تجد كأس شخص
آخر وتكرر الأمر. مع مرور الوقت، تصبح معتادًا جدًا على هذا. لا تزال لا يمكنك رؤية أي شيء، لكن الأمر مضحك، لا تزال جالسًا حول الطاولة، وإذا تحدث إليك
أحدهم، تنظر إليه، ويتحرك رأسك في اتجاهه. تشعر بنفسك تفعل هذا، ولكن لا تستطيع رؤية أي شيء. إنه شعور غريب جدًا.
تأخذ في التكيف. تبدأ في التركيز. حاسة تذوقك، سمعك، حاسة الشم تبدأ في التحسن، تستعمل يديك أكثر بكثير، لأنه لا يمكنك استخدام عينيك. إذًا فالأمر هو
التأكد من استغلالك أقصى ما يمكنك من كل قيمة حسية عن طريق تجريدك من إحداها. شجَّعتْ التجربة الفريق على التفاعل باهتمام أكبر مع بعضهم البعض
بدلًا من التركيز على أنفسهم. كان عليهم أن يسألوا بعضهم البعض: "من آخر من لمس الملح؟ هل الماء مع أحد؟".
التركيز على الجانب الإيجابي
لقد سنحت لي الفرصة لحضور مأدبة عشاء حيث تحدث إلينا ديباك شوبرا. كان أول شيء قاله هو إن 99.9٪ من الحمض النووي البشري - سواء كنت أسود،
أبيض، صينيًا، قصيرًا، طويلًا، سمينًا، أو نحيفًا- متطابق، ومع ذلك نقضي حياتنا كلها في التركيز على هذا الاختلاف الـ 0.1%، وهو غير ذي صلة في المنظور الأشمل
للأمور. نحن نتجاهل كل الأمور الجيدة - لأننا نقوم بتعليبها: هذا أمر جيد- ثم نُركّز على السيئ. ولكن تحسُّن أنفسنا يجب أن يكون كذلك حول استغلال ما هو
جيد، والتركيز عليه.
تغيير ما هو سيئ أمر مهم، ولكنك لا تقوم بتغيير السيئ عن طريق التركيز على مدى سوء الأمور السيئة. تغيير السيئ يكون من خلال البدء مع الرجل الذي تراه
في المرآة. وفي النهاية سينتصر الخير. هذه طريقة مختلفة قليلًا في التعامل مع المشكلات.
التقيت مؤخرًا بفلولا بنيامين، المذيعة السابقة في شبكات برامج الأطفال. كانت تتحدث عن التعامل الإيجابي مع الأطفال. وقالت إنها كانت في مقصف مدرسة قبل
فترة ليست بالطويلة حيث كان يقوم ثلاثة صغار مشاغبين بفتح أكياس حلوى دون دفع ثمنها؛ لذلك كان الجميع هناك ينئون بأنفسهم عنهم. ذهبت فلولا إليهم
مباشرة، وقالت بصوت واضح عالٍ: "يا سادة، يا سادة، ما الذي

تفعلونه؟". لم تكن غاضبة، لم تكن نبرة صوتها توحي بأنها غاضبة، فقط حازمة. "أريدك أن
تصـبح رئيسـا للـوزراء، وأنـت هنـاك أريـدك أن تصـبح طبـيبًا، وأنـت أريـدك أن تصـبح رجـل أعمـال نـاجحًا. وأنتـم الثلاثـة تعطـون الآخـرين انطبـاعًا خـاطئًا عـن أنفسـكم بتصرّفكم هذا. هذه ليست طبيعتكم، ولكنكم تعطون الناس انطباعًا سيئًا عنكم".
تحول الثلاثة على الفور من مراهقين مشاغبين إلى أطفال في سن الخامسة، وغادروا وهم يشعرون بالحرج. لقد صدمتهم عن طريق عدم إعطاء رد فعل نموذجي
معتاد. لقد قالت: "أولًا فإن هذا على الأرجح ليس خطأكم، ولكن، ثانيًا هو خطؤكم من الآن فصاعدًا وما تقومون به ينتقص منكم بدلًا من الرفع من شأنكم".
إذا كان هناك شيء يسير بصورة سيئة، فأنت تصب تركيزك على السلبيات. كلما ركزت أكثر على شيء، عززت وجوده. إذا قمت بالتركيز على السلبيات، فأنت سوف
تصنع المزيد من السلبية. إحاطة نفسك بأشخاص ملهمين يخلق المزيد من الإلهام، والتركيز على الإلهام يصنع المزيد من الإلهام.
**
في ذلك العشاء مع ديباك شوبرا قام بذكر مثال آخر. قال: "خذ الفراشة كمثال. هل سبق لك أن فكرت فيما يحدث في عملية التحول من اليرقة إلى الفراشة؟"،
"حسنًا، أفترض أنها تدخل شرنقة ثم تخرج منها". "نعم، نعم، ولكن ماذا يحدث جسديًا، ماذا يحدث هناك في داخل الشرنقة؟ لدى كلتيهما هياكل خارجية،
ماذا يحدث؟ هل توجد أجنحة في اليرقة، هل توجد بها ولكنها لم تتطور؟ لا يوجد لدى اليرقة أجنحة، لا وجود للأجنحة. هذه ليست عملية تطور لكائن معين. هذا
تغير كامل. إذا كنت تفكر في جانب واحد -وهذا هو أكثر مثال صارخ على هذا الوضع- تتحرك الدودة ببطء بشكل لا يصدق، في حين أن الفراشة ترفرف بجناحيها
بسرعة. فكِّر في القلب. لا يمكن أن يكون هو نفسه. نظام خفقان قلب الفراشة لا بد وأن يكون أسرع إلى حد بعيد من نظام خفقان قلب الدودة. ولذلك فهو قلب مختلف من الناحية الجسدية المادية، حالة تحول كامل.
"والطريقـة التـي تتـم مـن خلالـها عمليـة التوليـد والتحـول هـي أن اليرقـة أيـضًا لـديها مـا يسـمى بـالخلايا التخيليـة. هـذه

الخلايـا تكـون مختلفـة تمـامًا عـن خلايـا اليرقـة
وتحمـــل معلومـــات مختلفـــة، وتـــهتز علـــى تـــردد
مختلـــف - تـــردد الفراشـــة. فـــي البـــداية، يتعـامل
نظـام المناعـة فـي اليرقـة مـع هـذه الخلايـا الجـديدة علـى
أنـها أعـداء،
ويهاجمها، مثلما يحدث مع الأفكار الجديدة في السياسة، والتجارة،
والعلوم، والطب حيث يتم تجاهلها ومحاربتها غالبًا من جانب التيار
الرئيسي الطاغي مهما
كان هذا التيار.
لكـن الخلايـا التخيليـة خلايـا مرنـة، وكلمـا تعرضـت
للـهجوم أكثـر تكـاثرت أكثـر، بأعـداد أكبـر مـن ذي قبـل.
بسـبب تـردد هـذه الخلايـا الفريـد مـن نوعـه، فإنـها تبـدأ فـي
التعرف على بعضها البعض والترابط معًا. بينما يحدث هذا تُكوِّن هذه
الخلايا تجمعات أكبر وأكبر ثم تبدأ هذه التجمعات في الترابط حتى
تطغى على نظام المناعة
في اليرقة. ثم يصبح جسم اليرقة المتحلل بعد ذلك غذاءً للفراشة".
هناك العديد من المقارنات حول كون اليرقات قبيحة وكون الفراشات
جميلة، ولكن النقطة الرئيسية هي أنك إذا ركزت على الجانب
الإيجابي، فإن هذا أكثر قوة
بكثير من التركيز على محاولة معالجة أمر سلبي. من خلال التركيز
على الجانب الإيجابي، بشكل طبيعي تكون لا شعوريًا تواجه وتهزم
السلبيات.
فقط عن طريق تركيز اليرقة على الخلايا التخيلية -والتي ليست
سلبية حتى، ولكن مختلفة فقط- تقوم اليرقة بتدمير نفسها. و الأمر
الأكثر إثارة للاهتمام هو أنه،
عندما تُدرك خلايا الفراشة أنها كيان واحد، عائلة، فريقًا، لا يَعُدْ واجبًا
على الخلايا التخيلية الصغيرة القيام بالعمل كله، حيث إنّ كل خلية
تعرف الآن دورها في
التحول. هناك دور لكل واحد للقيام به. يتم توجيه كل خلية إلى دورها
الطبيعي وتُشجِّع جميع الخلايا الأخرى ذلك. عمل جماعي حقيقي!
*** ***
عندما قمنا بطرح تيليسيتي جروب للاكتتاب العام لأول مرة كان هذا
واحدًا من أخطر الأوقات لتصبح شركة عامة. في قطاع التكنولوجيا
سحبت كل من شركة
SmartStream و شركة Sophos اكتتاباتهم التى كانت منتظرة بشدة
في غضون أسبوع من اكتتابنا. كنا آخر سهم تكنولوجي يخرج في
أكتوبر 2007، والوحيد

للسنوات الأربع التالية.
كانت الرسالة هي: "استعد لمواجهة الظروف الصعبة في الاكتتابات".
لم تكن هناك أي حركة في السوق. كان الجميع خائفين جدًا. ولكننا قررنا أن نمضي قدمًا:
كانت هناك نافذة صغيرة، كنا سنستهدفها.
حشدنا طاقمًا من الآلاف. مكتب مخصص لهذه العملية، طاولة طويلة في المنتصف، مع عشرات الناس حول الطاولة، أكبر المضاربين، نخبة النخبة: دويتشه بنك
Deutsche Bank وســـيتي بنـــك Citibank، ومكتـــب المحـــاماة Freshfields، وبرونزويـــك Brunswick لعلاقـــات المســتثمرين ومجموعــات كبــيرة مــن المحللــين،
وفريق الإدارة التابع لنا. تجميع هؤلاء الموظفين رفيعي المستوى كان له أثر جوهري على التكلفة: عشرات الآلاف من الجنيهات في الدقيقة، والساعة تدق بلا توقف.
كان الاجتماع الابتدائي مخططًا له صباح يوم اثنين. كنت ملتزمًا بالفعل بحضور حفل زفاف صديق في فلورنسيا في نهاية ذلك الأسبوع، وكانت هناك مشكلة في
إيجاد رحلة تجارية للعودة في الوقت المناسب. كان الكثير من الناس سيأتون إلى الاجتماع الابتدائي، فلم يكن بإمكاني تغيير الميعاد، ولكنني لم أكن لأخذل صديقي
وأغيب عن حفل الزفاف. قال ممثلو بنك دويتشه إن ذلك لم يكن مشكلة، واستأجروا لي طائرة خاصة للعودة في الوقت المناسب. سأستطيع الهبوط في لندن،
والذهاب لتغيير ثيابي وأكون حاضرًا لرئاسة الاجتماع.
أفضل الخطط الموضوعة ... في صباح يوم الاثنين كان هناك ضباب في فلورنسيا وتأخر موعد الإقلاع ساعتين، وذلك عندما هبطنا في مطار سيتي إيربوت اضطررت
للذهاب مباشرة إلى مقر الشركة وإلى اجتماع الانطلاق. كان هذا بالضبط نفس ما حدث عندما كنت أحاول العودة للحاق بحفل توزيع الجوائز.
لــم يلتــقِ معظــم مــن كــانوا فــي الغرفــة بــي مــن قبــل قــط. مــرة أخــرى أدلــف إلــى قاعــة الاجتمــاع مرتــديًا الجــينز المـمزق وتـي شـيرت - "حسـنا، يـا رفـيق؟". شـريك بـارز فـي
فريشفيلدز، واحدة من كبرى الشركات القانونية في العالم (وهو صديق جيد الآن) ألقى نظرة واحدة عليّ وقال: "أوه، سآخذ قهوة، من فضلك!"، قلت بلا مبالاة:

"حسنًا" وذهبت وأحضرت له كوبًا من القهوة. لاحظ ذلك شخص ما من واحدة من شركات الاستشارة الأخرى ولفت انتباهي. "سآخذ واحدًا من تلك أيضًا ...".

انتهى بي الأمر بتقديم القهوة للجميع.

ثم جلست في منتصف الطاولة ... عندها فقط أدركوا من أنا، وأنّ ذلك كان الاجتماع الذي نظّمته. تحوُّل بؤرة التركيز كان 180 درجة، ونتيجة لذلك، فإن ديناميكية

ذلك الاجتماع كانت مثيرة.

عامل التركيز #forgetstrategy

GETRESULTSBOOK@

سواء لم يكن أي شيء يحدث في حياتنا، أو كان يحدث الكثير، نحن بحاجة إلى الحفاظ على تركيزنا على الهدف.

النجاح رحلة وليس مقصدًا: الحياة مليئة بالمراحل الصغيرة، مما يسمح لنا بحل مشاكل تبدو مستعصية خطوة بخطوة.

خلافًا للحكمة التي تقول بأنه ينبغي علينا دائمًا تجنب التشتيتات والتركيز أكثر، تصفَّح أكثر، واقرأ أقل، واستمتع بالأجزاء والفتات.

عندما تستثمر الوقت والطاقة والمال في المشاريع المستقبلية، اغرس العديد من البذور وعندها فقط ركز على تلك المرجحة أكثر لأن تنبت وتخضر.

ركز على نفسك - إذا كنت ترغب في تغيير أي شيء، مكان البدء هو هناك؛ بداخلك!

ركز على أن تكون نفسك لأن ذلك هو الشيء الوحيد الذي تضمن أنك أفضل فيه من أي شخص آخر.

"ركّز كل أفكارك على العمل الذي بين يديك. أشعة الشمس لا تحرق إلا إذا تم تجميعها وتركيزها".

ألكسندر جراهام بيل

المرح

"أتفق تمامًا مع نابليون بونابرت:
في النصر نستحق الاحتفال؛ في الهزيمة نحتاجه".

المشكلة: العيون تُحدق بثبات

عندما كنت أعمل لصالح شركة ترايكود سيستمز في باريس في بداية التسعينيات كانت مهمتي الأساسية هي فتح السوق للخوادم السوبر، في الماضي عندما ظهر
ويندوز إن تي Windows NT لأول مرة: كان أول نظام تشغيل متعدد المعالجات يستطيع الاستفادة من حاسب آلي يقوم بدمج معالجات متعددة. هذه الخوادم
السوبر بدت مثل غسالات عملاقة ذات فتحات علوية، كانت أشياء استثنائية غير عادية. على الرغم من أنني كنت مقيمًا في فرنسا، فإنني كنت أنشئ توكيلات
توزيع حول أوروبا، وقمت بتركيب أحدها مع شركة Unisys في جمهورية التشيك.
أنشأت الاتصال المبدئي، واتجهت إلى براغ، وبعت لهم عددًا من الآلات التي كانوا سيبيعونها لآخرين. طلبوا من شركة ترايكود أن تقوم بتدريب فريقهم للمبيعات.
عدت مرة أخرى لأدير التدريب واكتشفت أن فريق التدريب كان غير مؤهل بالمرة. لم يكن هذا خطأهم. التكنولوجيا الأكثر تعقيدًا التي كانوا يبيعونها قبل ذلك كانت
آلات الفـاكس. الآن هـم ينتقلـون فجـأة إلـى الخـوادم السـوبر التـي كـانت فـي ذلـك الـوقت آخـر صـيحة فـي عـالم التكنولوجيـا، والتـي تطلبـت مسـتوى عـاليًا مـن المعرفـة والفهم التقني. وعلى رأس كل ذلك كنت أتحدث إليهم بالإنجليزية وكانوا يناضلون لمتابعة كل من اللغة والمستوى التقني العالي.
بحلول اليوم الثاني كنت أراهم
وكأنهم يذبلون كنبتة أمام عيني.
عـدت إلـى بـاريس بإحسـاس أننـي لـم أحقـق مـا أردت: وهـو النـهوض بـهم لمسـتوى معـين يُمكّنـهم مـن التحـدث عـن كـل الجـوانب التقنيـة للخـادم السـوبر عـن علـم وبطريقة موثوقة. إذا لم يكن في مقدورهم القيام بذلك، فلن يبيعوا أيًا من هذه الأجهزة، لذا فعملية التوزيع والتسويق التي قمت بها لن تكون مثمرة أو مربحة.
الحل: إخراج الأرانب من القبعة السحرية
كنت أعمل مع فرنسي كان عضوًا في منظمة فنون السحر ماجيك سيركل The Magic Circle. كنت أخبره عن المشكلة التي كانت تواجهني مع فريق المبيعات
التشيكي، وأقول إنني تمنيت فقط لو استطعت الاستحواذ على

خيالهم والحفاظ على تركيزهم.
اقترح عليّ: "لمَ لا أعرّفك على ماجيك سيركل؟ أنا أقدم عروضًا في حفلات أعياد ميلاد الأطفال والألعاب السحرية تستحوذ على خيالهم بكل تأكيد. إذا كان ما
تقوله هو أن الفريق في براغ على مستوى منخفض نسبيًا من المعرفة التقنية، فربما يجب عليك أن تعاملهم كالأطفال".
من خلال علاقاته تم تقديمي إلى أعضاء من ماجيك سيركل حيث تعلمت الأربع خدع السحرية الأساسية: جعل الأشياء تختفي ثم تعاود الظهور؛ وخدع ألعاب
الورق؛ وخدع خفة اليد؛ وأساليب تشتيت الانتباه. أي شيء تفعله هو شكل مختلف لواحد من هذه الأشياء الأربعة. إنها خدع سهلة التعلم نسبيًا من الصفر:
المفتاح هو اختراع القصة التي تحيكها حول الأساليب الرئيسية لتشكيل خدع مختلفة. عملت بجد لإتقان عدد من الخدع و -بعد مرور ستة أشهر- وجدت نفسي
مرة أخرى في جمهورية التشيك مديرًا لدورة تنشيطية. في الفترة الفاصلة بين الدورتين، بالطبع، كما تخوفت، لم يحالفهم النجاح في بيع الخوادم السوبر. لم
يستوعبوا كثيرًا من المعلومات في المرة الأولى.
في هذه الجلسة -بدلًا من إلقاء المعلومات عليهم بطريقة رتيبة- في كل مرة لاحظت انخفاضًا بسيطًا في مستوى انتباههم كنت أقوم بتأدية حيلة سحرية. كانت
أعيـنـهم تتسـع، تتسـع بحـق، وكـانوا مـذهولين. كـان العـرض نـاجحًا بشـكل مـدهش. فـي نـهاية الجلسـة اقتـرب منـي أحـد موظفـي المبيعـات وقـال بكـل جـدية: "متـى
اكتشفت لأول مرة أن لديك هذه القوى، مايك؟".أعتقد أنه كان زمنًا تقل فيه السخرية.
النتيجة: أبراكادابرا!
حيث إنني ذهبت إلى هناك بنيَّة وحيدة وهي إبقاء مجموعة من البشر بالكاد يتحدثون الإنجليزية متيقظين خلال عرض عن تكنولوجيا خوادم البيانات، بالقيام
ببعض الحيل السحرية وجعل أشياء تختفي، رفعت الجلسة حقًا من معنوياتهم، وجعلتهم ينصتون لما يقال، وخلقت رابطًا فوريًا. في الأشهر اللاحقة بدأ أداء
مبيعاتهم يرتفع.
بدأت في القيام بالخدع السحرية أكثر وأكثر، ولا أزال. أقوم بتأدية

هذه الخدع في الاجتماعات مع العملاء، وفي العروض التقديمية للشركات، وفي المؤتمرات. منذ
عامين كنت ألقي المحاضرة الافتتاحية في مؤتمر في فندق Mandarin Oriental في لندن. موضوع حديثي كان كيف تتجنب الرضا عن النفس في العمل. خطوت
على المنصة وأخبرت الحضور: "ها هي أرباحكم" - وفي تلك اللحظة أخرجت منديلًا حريريًا - "وهذا هو ما يمكن أن يحدث لها إذا لم تكونوا حريصين" - وجعلت
المنديل الحريري يختفي أمام أعينهم.
* *
يوجد غرض جاد تمامًا وراء استخدام المرح كأسلوب في العمل. يمكن أن يكون العمل على مستوى عالٍ، وبه مخاطرة كبيرة، ويتضمن ملايين الدولارات، ومع ذلك
تتبقى مساحة مناسبة للمرح، ليس فقط كترويح بسيط، ولكن لأنه يؤدي غرضًا معينًا ويحقق نتائج مفيدة.
إضافة قيمة الترفيه
يُطلب مني كثيرًا التحدث في فعالية كالمتحدث الأول في الصباح. لكي تكون متحدثًا افتتاحيًا جيدًا أنت تحتاج إلى الاستحواذ على جمهورك من البداية. ذلك الخطاب
الافتتـاحي فـي الصـباح يجـب أن يكـون آسـرًا مـن اللحظـة الأولـى، لأنـك سـتجد أنـاسًا يصـلون بعـد البـداية الرسـمية بخمـس دقـائق، ويسـجلون أسـماءهم متـأخرين،
ويُحضرون لأنفسهم القهوة في نهاية القاعة، الأبواب تُفتح وتُغلق، محدثة ضوضاء مزعجة تشتت انتباه الآخرين جميعهم. بتسليتهم وإشعارهم بالراحة، فإن
ذلك يضبط الإيقاع لليوم بأكمله.
إذا استطعت القيام بذلك، وربما أستطيع أن أضيف تعليقًا أو ثلاثة صارخة في سياق الخطاب، يضحك الجميع ويستقرون، وبهذا يحوز المتحدث التالي انتباههم
التام وأسئلتهم الجيدة مباشرة. الأمر يشبه قليلًا أن تكون الشخص الذي يهيئ الجماهير لعرض كوميدي.
تلعب الخدع السحرية التي أقدمها وتعليقاتي دورًا مهمًا في تحقيق ذلك. توجد لحظات مهمة أخرى خلال الندوة التي تستمر ليوم كامل حيث يكون الدور الأكثر
أهمية هو إنعاش الجمهور: بعد الغداء مباشرة، ومرة أخرى قرب نهاية اليوم. ربما لأنني أقدم قيمة الترفيه يبدو وكأنني أتولى مسئولية تلك الفترات الزمنية أكثر

وأكثر.
كنــت أقــدم عــرضًا منــذ فتــرة قصــيرة، حــيث أحضــرت زوجًا مــن القفــازات التــي تحتــوي علــى هــاتف بلــوتوث. يمكنــك أن تكــون تســير فــي الشـارع وتتحـدث إلـى خنصـرك والإبــهام، لأن القفــاز يحتــوي علــى مــيكروفون صــغير وجـهاز تكـلّم - سـتبدو وكـأنك منتـدب للخـدمة السـرية. كنـت أتحـدث إلـى الجمـهور حـول مسـتويات جـديدة مـن التكنولوجيا، وسألتهم إذا كانوا قد سمعوا من قبل عن قفاز متكلم، وارتديت القفاز. لم أكن أوضح نقطة ضخمة، فقط أن الإنترنت ينمو لحدود أبعد من خيال الناس. ولكن تلك اللحظة من المرح، والفكاهة، أحدثت التأثير المطلوب.
إننــي أســتمتع بتأديــة الخــدع الســحرية، ولكــن مــن رد الفعـل الـذي أتلقـاه مـن جمـهوري، أعلـم أنـهم أيـضًا يحتـاجون بشـدة للحظـة مـن المـرح. يـأتي الحضـور إلـى هـذه الندوات، أحيانًا لأنهم مضطرون للحضور، وأحيانًا لأن جزءًا من عملهم يتضمن أن يكونوا هناك. الكثيرون يكونون مهتمين حقًا، ولكنهم يضطرون في كثير من الأحيان للمرور بخمسة عروض قبل أن يعثروا على واحد ذي صلة بمجالهم. عندما تطلب من شخص قضاء بعض من وقته فإن إدخال عنصر المرح في عالمه يجب أن يكون الحد الأدنى الذي تقوم به، وهو حقًا قضاء وقت - أنت لا يمكنك استعادة هذا الوقت مرة أخرى. أي مؤتمر أو ندوة هو يوم ينقضي من حياتك: على أقل تقدير يجب أن تجد طرقًا لإعطاء قيمة للمال. ورأيي الشخصي حول إعطاء قيمة للمال هو: إذا لم يكونوا مندمجين، فهم لا يستفيدون من الأمر. إحدى الطرق لإشراكهم وجعلهم يندمجون تكون بجعلهم يحظون ببعض المرح. إنه العامل المحرك لذلك.
يمكن أن يكون تشكيل العلاقات أكثر أهمية من أي شيء آخر في مجال الأعمال التجارية. عندما تبيع، مهما كان ما تبيعه -منتج، أو خدمة، أو استثمار، أو تسويق لنفسك- عليك أن تجذب انتباه العملاء ثم تبقيهم مهتمين: بالنسبة لي إحدى الطرق تكون باستخدام السحر، ولكن لا يهم ما تستخدمه.
"لا تكن مجرد شخص يلاحظه الآخرون، كن شخصًا يتذكرونه. يشبه الأمر إلقاء تعويذة".
جورجيو أرماني

إنشاء مذيب للثلج
فضلًا عن السحر، استخدم مجموعة من بطاقات العمل لوضع جدول الأعمال. لدي بالطبع بطاقات عمل معتادة، ولكن لدي أيضا واحدة عبارة عن رف منبثق
من وحدات تخزين البيانات، وأخرى عبارة عن تَصَوُّر رسام كاريكاتير لرأسي وكتفيّ. وهي مصممة بحيث يمكنك وضعها على مكتب. إذا نسختـها ضوئيًا بهاتفك
الذكي باستخدام تطبيق مثل Blippar، فإن وجهي يصبح متحركًا ويعطيك عرض فيديو قصيرًا حول تيليسيتي جروب. صدقوني: الجميع يتذكرون بطاقة العمل
تلك. يبقونها على مكاتبهم على مرأى ومسمع من الجميع، وتنمو الرسالة.
تذكّر أنني أدير شركة عامة، وأتحدث مع مستثمرين ومحللين لمجموعة سيتي. أنا لست منظم مناسبات رائعًا.
لذلك عندما أذهب إلى بيئات أكثر محافظة قليلًا وإذا شعرت أنّ تلك البطاقة ستكون غير تقليدية جدًا، أحمل عددًا قليلًا من البطاقات الأخرى معي. إنها بطاقات
رائدة جميلة كذلك. حتى البطاقات الأكثر تقليدية ليس عليها سوى اسمي الأول على جانب، ولقب عائلتي على الجانب الآخر.
من المثير للاهتمام أن هذا هو الآن المعيار الجديد للشركة. عندما أظهرت هذه البطاقة كنت أنا العضو الوحيد في الفريق الذي يملكها، والآخرون إما قالوا: "واو" أو
"لا أريد واحدة من تلك البطاقات، إنها سخيفة للغاية". الآن هي النموذج السائد. أنا لم أطلب أن تكون تلك البطاقات النموذج السائد: ببطء تحوّلت الشركة إليها
وواحد تلو الآخر، بينما جدد الناس مخزونهم، تغيَّر النمط. على الرغم من وجود بعض المقاومة في البداية، بدأ الفريق بأكمله وكذلك العملاء يسألون عن أين
يمكنهم إصدار بطاقات مشابهة.
هل تذكر كيف قال أحد المستثمرين ذات مرة إن نموذج العمل الذي قمت بتطويره في تيليسيتي يعني أن الشركة "يمكن أن تتم إدارتها من قِبَل شطيرة جبن"؟
بمجرد أن أدركت أنه عَنَى ذلك كمجاملة قررت ابتكار بعض بطاقات العمل المرسوم عليها شطيرة جبن. بمجرد أن يسألني أحدهم لماذا، يمنحني ذلك فرصة أن
أحكي القصة -على أمل انتزاع ضحكة خافتة في هذه العملية- وأن أوضح كذلك نقطة تجارية جادة ومهمة حول استمرارية الشركة. إنها

تفتح حوارًا، والحوار هو
شريان الحياة لمجال الأعمال. أقوم باستخدام هذه الأساليب المرحة
ليس فقط لأنها مضحكة ولكن لأنها تفي بالغرض.
لا يجب بالضرورة أن تكون الوسيلة التي تستخدمها هي بطاقة العمل،
ولكن إذا أمكنك العثور على شيء ما على نفس الشاكلة، فإن ذلك
يعني أنه عندما تلتقي
بعملاء جدد أو صلات عمل محتملة، كونك خارجًا قليلًا عن المألوف
سيحقق هدفين. هو يساعد على تقليل التقعر الحتمي للتوتر
السطحي؛ كما تعلق في ذهن
من تقابله لفترة طويلة بعد هذا اللقاء الأول.
تأكد من أنك تحظى بمرح في العمل
"تتشابك الحياة مع العمل بصورة كبيرة هذه الأيام. نحن دائمًا متصلون
بالإنترنت، ونعمل دائمًا، ليل نهار بلا انقطاع. إذا كنت تقوم بأمر ولا
تحظى بمتعة وأنت
تقوم به، فأنت تهدر حياتك".
أنا لا أبحث عن التعاطف عندما أقول إن تولِّي منصب الرئيس
التنفيذي هو دور وحيد للغاية. هذه هي طبيعة عملي. أنا الذي أتحمل
المسئولية. الجميع يأتيك بحثًا
عــن الإلـهام. يـأتيك الجمـيع أيـضًا للشـكوى. ولا يقـوم أحـد
بـهذا الـدور معـي. لـدي رئـيس يكـون متواجـدًا عـن بعـد،
متوفـرًا عنـدما أطلبـه للمسـاعدة. وهـو فـي الأسـاس
الموجه لمشاعري وإحباطاتي. من المهم حقًا أن يكون لك رئيس
تتمكن من الشكوى له من وقت لآخر، ولكن يكون بعيدًا قليلًا عن
الإدارة اليومية للعمل. المجلس
لــيس المنصــة المناســبة للتنفــيث عــن الإحبــاطات
العاطفيــة، لــذلك فــإن رئيســي، جنــبًا إلــى جنـب مـع
زوجتـي، يتحمـل العـبء الأكبـر مـن تقلبـاتي المزاجيـة!
وبـالمثل، فـإن
الحظو بالمرح في العمل يساعد على التنفيث عن التوتر.
الرسالة ذات المستوى الأعلى تكون دائمًا: أريد أن أكون قادرًا على أن
أقول لأي شخص في الشركة بما في ذلك الفريق: "عندما تأتي إلى
المكتب في الصباح، سواء كنت
الرئيس التنفيذي أو كنت قد بدأت للتو كمتدرب، أريد منك أن تصل
إلى العمل وأنت تتوقع أنك ستستمتع بيومك -جنبًا إلى جنب مع ذلك-
وأنت تفكر في ذهنك:
"ما الأمر الذي سأقوم به اليوم والذي سيجعل قيمة الشركة عند
الساعة الخامسة مساءً أكبر مما كانت عليه في التاسعة صباحًا؟".

هذا هو ما تعلمته في الدنمارك عندما عبر عامل النظافة الممر وقال لي إنه يثق بي لأقوم بعملي وأدعه يقوم بعمله. علّمني هذا الموقف الكثير عن تدمير التسلسل
الهرمي في الأعمال التجارية. ونتيجة لذلك فإن الهياكل الإدارية لجميع الشركات التابعة لي مُسطحة جدًا، مما يجعل عملية إضفاء شعور من الرؤية والاستمتاع
على الشركة أسهل كثيرًا.
"إذا كنت لا تستمتع، فأنت تفعل شيئًا خاطئًا".
جروتشو ماركس
المتعة تضيف إلى الحظ
هناك أثر جانبي عظيم للمرح: أنه يضيف إلى الحظ. أتيحت لي مؤخرًا فرصة في مزاد خيري لتقديم عرض لجلسة شاي بعد الظهيرة مع مغني موسيقى روك آند
رول رود ســتيوارت. قضــينا وقــتًا ممتــعًا. أحضــرت زوجتــي، شــالينا، معــي، وهــي مصــورة محترفـة. ووصـل رود مـع زوجتـه بـيني لانكسـتر، وهـي أيـضًا مصـورة. بـدأت
شالينا وبيني في الحديث ونشأ تواصل.
لا تتخيل كيف يمكن لهذه الدوائر أن تدور، ولكن آخر ما كان في ذهني عندما كنت أزايد في هذه الفعالية الخيرية كان أن بيني لانكستر ستكون حاضرة لتعريف
شالينا بزاوية تصوير فوتوغرافي. الأمران ليسا مرتبطين تمامًا، ولكن الأمور ذات الدلالة تنمو شيئًا فشيئًا.
تصادف أن نذهب لحضور حفل لرود بعد بضعة أشهر، وقال: "لمَ لا تأتي وراء الكواليس مع ضيوفك؟". منحني ذلك الفرصة لإعطاء ضيوفي فرصة العمر عن
طريق تقديمهم إلى رود ستيوارت. بلغة كرم الضيافة المشتركة، كان هذا انقلابًا كبيرًا ومن الصعب جدًا تحديده من ناحية القيمة. كيف استفادت الشركة من وراء
ذلــك، ومــا إذا كــانت الاســتفادة قـد سـوّغت التبـرع الأصـلي الـذي خلـق الفرصـة هـو أمـر قـد لا يُعـرف قـط، ولكـن علـى الأقـل ينبغـي أن نتطلـع إلـى أن نحظـى بمـرح عنـد
تكوين علاقات مع العملاء، والعملاء المحتملين، والموظفين، والموردين.
هذا أيضًا هو السبب في أنني أحب وجود المرح، لأنه هو أفضل وسيلة لبناء علاقة بين اثنين. ومن النادر جدًا إذا سألني أحدهم ما إذا كان من الممكن تقديم تذاكر
لحدث معين في الجزء المخصص لنا في مضمار O2 Arena ("بالتأكيد،

خذ اثنتين") - أن يقطع اتصاله بي لمدة سنتين ثم في المرة التالية التي يظهر فيها أجده يقول:
"هل يمكنني الحصول على تذاكر لذلك الـ ...".
يسعدني أن أكون كريمًا، ولكنني أشعر أيضًا أن لدي "نقطة فاصلة "عندما لا أشعر أن شخصًا ما يُقدِّر ما أقدمه له، على الرغم من عدم وجود أي سياسة أخرى
لي غير إمضاء وقت طيب والتعرف على الناس أكثر.
ماذا أعني بالتعرف على الناس؟ لدي صداقات مع الكثير والكثير من الناس الذين أقوم بأعمال معهم. لقد فكرت في هذا كثيرًا في الماضي، ولا أعتقد أنه يمكنني فعلًا
أن أعمل مع أناس لا تجمعني بهم علاقة صداقة.
قد يحدث شيء ما. الأمر يصب في هذه الدوائر متحدة المركز مرة أخرى. كل تلك الأشياء لا تحدث لأن هناك هدفًا وراءها. إنها تحدث بسبب أ) أنها ممتعة وب) أن
كل هذه الأشياء تتداخل معًا إما عاجلًا أم آجلًا. لنقل إن هناك سبعة مليارات شخص في العالم - عندما تخفض هذا الرقم إلى الناس الذين يعملون ويعيشون،
علــى ســبيل المثــال، فــي لنــدن يصــبح أقــل مــن نصــف ملــيون نســمة. عنــدما تقصــي الأفــراد الــذين يمكنــهم اتخــاذ قــرار بشــأن إنفــاق (س) أو القيـام بــ (ص)، يصـبح الأمـر
منحصرًا في مجموعة صغيرة جدًا.
إذا كوّنت عددًا كافيًا من العلاقات، سواء بشكل مباشر أو من خلال الآخرين، فإن الدوائر متحدة المركز للعلاقات تعني أنك يمكنك أن تصل إلى أي شخص تقريبًا.
مبدأ الست درجات من الانفصال يمكن تطبيقه فعلًا. ليس من الضروري أن يكون ذلك في لندن، يمكن أن يكون في مجال الرياضة، أو الأدب، أو في أي مجال من
مجــالات النشــاط. عنــدما تقــابل أصــدقاء أصــدقاءك ضــمن دائــرة واحــدة، كثــيرًا مـا تجـد أنـهم أيـضًا أصـدقاء لأشـخاص أنـت تعرفـهم فـي دوائـر أخـرى، وهكـذا تسـتمر
التموجات في الانتشار.
إذا لم أعتقد بصدق، في أعماق قلبي، أن هؤلاء الناس أصدقائي وأنني أحب قضاء الوقت معهم، يمكنني أن أعتبر نفسي متناقضًا جدًا: ماذا أفعل هنا، هل ما أقوم به هو مجرد دعم للمظاهر الخارجية؟ ولكن الأمر أكبر من مجرد تركيز استراتيجي بحت. أحاول ألا أمضي أي وقت مع أناس لا أحبهم.

حرر توترات الفريق
جلسات الترابط في الشركات تميل إلى التعرض لشيء من النقد المستمر: التمارين التي يديرها الميسرون البشوشون أكثر من اللازم والتي تتضمن دورات الاعتداء أو
تقمُّص الأدوار. هل هي مجرد وقت للمتعة بالنسبة للموظفين، أم أنّ لها نتائج إيجابية وقابلة للقياس الكمي؟
أعتقد أنه إذا تم استخدام التواصل والمرح المتشارك بالطريقة الصحيحة وبقصد التعامل مع مشكلة حقيقية محددة، فمن الممكن أن يساعدا على خلق تماسك
وكذلك تحييد الصراع. إطلاق العنان لدافع الفريق سيفتح هذا الجهد التقديري الإضافي والذي غالبًا ما يضيع في المواقف الأخرى. تنشأ الثقة من تشارك الوقت معًا
بالإضافة إلى تشارك نفس الرؤية.
عن‍‍دما أتح‍‍دث إل‍‍ى ف‍ريق الإدارة ع‍ن ه‍ذا يق‍ولون إن‍هم ي‍دركون قيم‍ة الفع‍اليات وال‍رحلات الت‍ي أُنظم‍ها. تم‍ثِّل جلس‍ات الف‍ريق مؤش‍رات حاس‍مة عل‍ى أداء الش‍ركة بأكمل‍‍ها، لأنن‍‍ا نتطل‍‍ع إل‍‍ى المس‍‍تقبل ونت‍‍وافق عل‍ى م‍ا نري‍د تحقيق‍ه. ولك‍ن ب‍المثل يُق‍دِّر الف‍ريق أن أح‍د العناص‍ر يتعل‍ق بقي‍ام الش‍ركة بتق‍ديم ش‍يء م‍ا ل‍هم ف‍ي المق‍ابل امتنانًا للمستويات الهائلة من التزامهم وعملهم الجاد. تعمل تيليسيتي في قطاع صناعي حيث رحيل الموظفين معروف بأنه مرتفع. حقيقة أن معظم فريق الإدارة
مستمر مع الشركة لعشر سنوات أو يزيد تدل دلالة واضحة على الثقة والاحترام المتبادلين، حيث يتم تعزيزهما من خلال مناسبات ممتعة.
بعد أن قمت بدمج ريدباس وتيليسيتي، واللتين كانتا عدوتين لدودتين في السوق لسنوات عديدة، كنت بحاجة إلى أن يندمج أفراد الفريق الجديد معًا بسرعة وأن
تتم تنحية التنافس جانبًا. في المكتب، كانت هناك واجهة من الاحتراف. لم يكن هناك جدال جهرًا في الاجتماعات، لكن كان يمكنني لمس التوتر، وبعد ذلك في بعض
الأوقات سمعت مصادفة كمية معينة من المشاحنات والتذمُّر من بعضهم البعض.
كنت مدركًا أنني بحاجة إلى إخراجهم من هذا التوجه الفكري الذي يمكن أن يصبح مُدمِّرًا. كنت مدركًا أيضًا أنه للقيام بذلك سيكون عليّ إخراجهم من جو العمل.
رتبت للذهاب مع الفريق لفندق The Ice Hotel في لابلاند.
إذا لم يسبق لك الذهاب هناك، يجب أن تعرف أن كل شيء في الفندق

منحوت من الثلج. الكراسي عبارة عن كتل من الثلج، والطاولات، والكاسات، والأطباق
وحتى الأسرَّة مصنوعة من الثلج. إنه مكان غير عادي. توجد شموع، ولكن لا كهرباء، وحيث إن الغرف شديدة البرودة بالطبع، يكون عليك النوم مع شخص آخر
فى غرفة واحدة على سرير من الثلج، تحت الفراء، مستخدمين حرارة جسم أحدكما الآخر للتدفئة، وإلا فسوف تتجمد. لا يوجد خيار آخر إذا كنتم تريدون أن
تنجحوا في البقاء أحياء حتى الصباح.
مــن أجــل مــا أردت تحقيقــه، كــان الـجزء الأفضـل هـو عـدم وجـود دورات ميـاه فـي غـرف الفنـدق، لأن هـذا هـو الشـيء الوحيـد الـذي كـان سـيذوب. عليـك أن تعبـر ممـرًا
وتخرج إلى الشارع، في درجات حرارة من -30 إلى -40 درجة مئوية، في ظلام دامس. يقولون إنك لا يمكنك الخروج دون تنبيه شخص ما كإجراء احترازي في حال
إذا ما انزلقت وخبطت رأسك، حيث إنك ستكون ميتًا في الصباح إذا لم يتم إنقاذك. يجب عليك دائمًا إبلاغ شخص آخر أنك ستغادر الفندق في الليل، وهكذا يكون
على شريكك في الحجرة أن ينتظر ويرشدك إلى الطريق حتى تدخل مرة أخرى. يتطلب هذا عملًا جماعيًا مُرَكّزًا. لا يهم من يكون شريكك، بدلًا من الذهاب والعثور
على شخص آخر، يجب أن يكون واقفًا عند الباب: "من هنا، من هنا". الشخص الذي يقوم بعملية الإرشاد لديه مصلحة في مساعدة الآخر في العودة بنجاح، لأن
ذلك سيساعده في الحصول على الدفء بشكل أسرع. بمفرده لم يكن هذا الشخص ليتمكن حتى من الخروج.
أتاح لي هذا الفرصة لوضع أزواج من المنافسين الأكثر شراسة معًا لمشاركة غرفة النوم الثلجية نفسها، حيث سيكونان ملزمين بتجاوز أي حرج، ووضع خلافاتهما
السابقة جانبًا من أجل مطالب النجاة الأكثر إلحاحًا.
أضفت خدعة أخرى. وصل الفريق في الصباح واتصلت بهم لأقول إنني فوَّت رحلتي وأنه يتعين عليهم أن يبدءوا الاجتماع بدوني: طلبت منهم إعداد ملخص لما
ناقشوه والاستنتاجات التي توصلوا إليها. واحد من الفريق، الذي لم يكن في ذلك الوقت يعرفني جيدًا، يتذكر أنه اعتبر أن هذا التصرف لم يكن احترافيًا من جانبي.
لم يدرك أنها كانت حيلة إلا لاحقًا. دون تواجدي هناك اضطر الفريق،

الذين اجتمعوا معًا في هذا الوضع لأول مرة منذ عملية الدمج، إلى وضع جدول أعمالهم.
لم يكن موظفو تيليسيتي ليتركوا فريق ريدباس يضع جدول الأعمال، والعكس بالعكس. بدءوا العمل على الفور وبدءوا -معًا- في تكوين رؤية للاتجاه الذي تسير
فيه الشركة.
عندما وصلت في وقت لاحق من اليوم، وقبل أن أخبر الفريق ما كان يحدث، ذهبنا إلى مقهى، وتناولنا بعض المشروبات. كنت أحتاج ألا يكونوا دفاعيين. وكنت
أحتاج أيضًا أن تكون مثاناتهم ممتلئة .... في نهاية الجلسة أخبرتهم عن ترتيبات السكن. عدد قليل من الفريق أطلقوا ضحكات بعصبية. لم يتفوه أي أحد بأي
شيء جهرًا، لكن كان من الواضح أنهم كانوا غير مرتاحين.
في الصباح، نهضا جميعًا ببطء، كان ذلك يرجع جزئيًا إلى سهرة المقهى، لكنها لم تكن ليلة من النوم المريح: البرد، وعدم الراحة الجسدية على السرير القاسي،
وإيقاظ شريكك في الحجرة لك في جوف الليل لإرشاده إلى طريق الذهاب والإياب من دورة المياه.
تجمعنا على وجبة الإفطار حيث الكراسي الثلجية، والطاولات الثلجية، والأطباق والأكواب الثلجية. كانت وجوه الجميع هادئة مبتسمة. لقد فهموا لماذا فعلت هذا.
كانوا قد تغلبوا على خوفهم من الإحراج وعداواتهم الشخصية. كما لاحظ رائد مجال الحاسبات والإنترنت العظيم، الراحل، دوجلاس إنجلبارت ذات مرة: "إن
السرعة التي يمكن أن ينضج بها شخص تتناسب طرديًا مع الحرج الذي يمكن أن يتحمّله".
أدرك الفريق أن الأفراد الذين لم يثقوا بهم ونفروا منهم في السابق كانوا في واقع الأمر أناسًا "طبيعين" -مثلهم تمامًا- كانوا يأتون إلى العمل كل صباح مُحمَّلين
بنفـــس المشـــكلات والتحــديات الحياتيــة كمــا كــان الحــال معــهم، وبنــيَّة جعــل الشــركة أفضــل دائــمًا، وعــدم جعــل الأمــور أســوأ أبــدًا. حــاجات الحفــاظ علــى الــدفء،
والذهاب للنوم، والذهاب لدورة المياه، كانت مشتركة بين الجميع بغض النظر عن آرائهم أو أسلوبهم أو ولائهم لشركتهم.
بعد بضع ساعات من العمل خرجنا ببعض الزلاجات إلى بحيرة متجمدة قريبة. في وسط اللا مكان توقفنا بالقرب من كوخ صغير مبني من القش والخشب. في

الداخل تم تدخين اثنتين من سمك السلمون الكبير، وجلسنا نتناول سمك السلمون والمشروبات. كان الجميع منهكين، ولكن سعداء. لم يكن هناك أي تمركز، أي
توتر. رغم درجات الحرارة التي كانت دون الصفر، كان الشعور بالغرابة قد ذاب تمامًا. لحظة سحرية.
فــي المكتــب شــعر أفــراد الفــريق بالتوســع، والتــعزيز. إذا حــدث فــي أي وقــت وعــادت أي مـن القضـايا القـديمة للظـهور، كـان يتـم حلـها مـن قِبـل أفـراد الفـريق أنفسـهم.
تحسنت سرعة التفاعل بشكل كبير. أصبح الفريق قادرًا على التواصل بشكل مباشر مع بعضهم البعض. لم يعودوا يأتون إليّ فرادى بمشاكلهم كلها: هم الآن
يثقون ببعضهم البعض ليكونوا مساندين لبعض، وحتى عندما كانت التوترات القديمة تطفو على السطح في بعض الأحيان كان التوصل لحل أسهل كثيرًا.

عامل المرح #forgetstrategy

@GETRESULTSBOOK

تتشابك الحياة والعمل بشكل كبير، إذا كنت لا تحظى بأي مرح فأنت تسيئ استخدام امتياز كونك على قيد الحياة.
فقط لأن الإجراءات في مجال الأعمال وجوانبها المالية ونظمها تكون جادة بطبيعتها، لا يعني ذلك أنه لا يمكنك أن تحظى بالمرح.
لا توجد جدوى، وبالتأكيد لا توجد متعة في العمل مع أناس لا يمكنك الاستمتاع بقضاء الوقت معهم.
بتدفئة العلاقات بين الزملاء المتنافسين من خلال المتعة المتشاركة، يمكن أن يذوب التوتر.
ابذل جهدًا إيجابيًا لتحويل علامات التحذير التي يطلقها جسدك من الضيق تحت الضغط إلى حالة من التخلص من التوتر؛ تعلَّم أن تُعيد ضبط اتزانك.
نحن نقيس مدى جودة حياتنا بمقدار السعادة فيها لذا، فإنّ المساهمة في سعادة زميل تُضيف قيمة للشركة من خلال أدائه المُتحسِّن.

"تكون الحياة أكثر متعة بكثير إذا قلت نعم بدلًا من لا".
ريتشارد برانسون

المستقبل

"الأرض حولنا تتغير. بالنسبة للبعض: المستقبل مكان مخيف.
لا أتفق مع هذا. أنا أرى وأستمتع بمستقبل ذي إمكانية هائلة".

المشكلة: الحياة نفسها

لدي خوف مطلق من أن أكون ميتًا. ليس من الموت، لحظة الموت، ولكن من عدم الوجود. لقد كنت دائمًا مذعورًا من ذلك وقضيت وقتًا طويلًا أفكر بالأمر. كنت أستيقظ ليلًا، يتصبب العرق مني، أرتجف، ودقات قلبي متسارعة، كنت أستيقظ من حالة نصف نوم، نصف حلم مفكرًا وقلقًا حيال هذا الأمر. لقد كان إحساس أن العالم يمضي قدمًا بدون وجودي فيه، بدون مشاركتي فيه واستكشافي إياه. استمر هذا لسنوات عديدة. الطريقة الوحيدة للتعامل مع الأمر كانت بتقبّل حتمية الموت وعدم جدوى محاربته. لا تستطيع التحكم في موتك - إلا إذا اخترت الانتحار أو القتل الرحيم، وهي ليست سوى طريقة الموت، وليس وجوده - ولكن يمكنك التحكم في حياتك.

الحل: استخدام الحاضر للتحكم في المستقبل

لأنني لا أريد أن تفوتني الحياة، فأنا أحاول أن أستغل كل دقيقة وثانية من أيامي ولياليي. إذا لم أكن أفعل شيئًا ما، أشعر بأنني أهدر وقتي. لدي خوف من إهدار الوقت. أملأ وقتي بالكثير، أضغط للبقاء مستيقظًا بقدر ما أستطيع. بين حين وآخر أنهار وأنام لمدة 24 ساعة. جسدي يخبرني بأن أتوقف وأتعافى. كان ذلك يحدث كل تسعة أشهر أو نحو ذلك، ثم أصبح كل ستة أشهر، والآن والعمر يتقدم بي أصبح الأمر يتكرر كل أربعة أشهر. هذه هي الآلية الدفاعية لجسدي.

كـــــل عـــــام يكـــــون لـــــدي أربعــة اجتمــاعات مجلــس إدارة فــي هــونج كــونج، حــيث أطــير ليــلًا، أصــل فــي الســابعة صــباحًا، أبــدأ الاجتمــاع فــي التاســعة والنصــف وأنتــهي فــي السادسة مساءً قبل الطيران عائدًا إلى لندن في مساء اليوم نفسه. يعني هذا 24 ساعة من الطيران مقابل ثماني ساعات على الأرض. هذه هي الطريقة التي تروق لي.

أسافر كثيرًا. في الأسبوع الأول من كل شهر أشاهد كل الأفلام المعروضة في الطائرات. لا أنام أثناء رحلات الطيران. في الأسبوع التالي أراجع كل مواد القراءة الخاصة بي. بالنسبة لباقي الشهر، فإنني أعمل طوال رحلة الطيران. ليس لدي مساعد شخصي أو سكرتير. لا أؤمن بالحاجة إليهم. يمكنني إنجاز

الأمور بشكل أسرع من أن
أطلب من شخص ما أن يقوم بها من أجلي، وربما بشكل أكثر موثوقية...
النتيجة: المستقبل مشرق
بعد كل تلك المعلومات التي لا يمكن قياسها كميًا، فإن الحقائق تتحدث عن نفسها. شركة تيليسيتي هي حاليا في طليعة قائمة أكبر 150 عمومية محدودة في
المملكة المتحدة، منتقلة من كون قيمتها حوالي ستة ملايين جنيه استرليني في الوقت الذي توليت قيادتها إلى أكثر من 2 مليار دولار أمريكي. لقد كانت واحدة من
أكثر الشركات نجاحًا في سوق البورصة بأكمله منذ الاكتتاب العام الأولي الذي قمنا به في 2007، والأكثر نجاحًا في السوق الرئيسي منذ 2005.
كن متفهمًا ومتقبلًا لما ينتظرك في المستقبل
المستقبل يحدث في اللحظة الحالية. لا توجد جدوى من إمعان النظر والاستقصاء في سنوات تنتظرنا لأنه بحلول الوقت الذي ستكون قد أسرفت في تقليب وتحليل
الإمكانيات ستكون هذه الامكانيات بالفعل في عداد الماضي.
ألقِ نظرة على هذه الحقائق؛ ما الذي تخبرك به؟
- الوظائف العشر الأكثر طلبًا في 2013 لم تكن موجودة في 2004. حاليًا نحن نُعد الطلاب لوظائف لم توجد بعد، نُعدّهم ليستخدموا التكنولوجيا التي لم تُخترع
بعد، ليحلوا المشكلات التي لا نعرف بوجودها...
- نحــن نعــيش فــي عصــر وعــالم النمــو المتسـارع. الرسـالة النصـية الـدعائية الأولـى أرسـلت فـي ديسـمبر مـن عـام 1992. الـيوم، عـدد الرسـائل النصـية التـي يتـم إرسـالها
واستقبالها يوميًا يزيد على المجموع الكلي لسكان الكوكب.
- في المستقبل القريب جدًا سيتم بناء سوبر كمبيوتر والذي سيتفوق على القدرات الحسابية للمخ البشري. يُتوقع أنه بحلول عام 2049 فإن حاسبًا آليا بمبلغ
1000 جنيــه اســترليني ســيتفوق علــى القــدرات الحســابية للجنــس البشـري بأكملـه. فَكّر فيمـا كتبـه ألبـرت أينشـتاين ذات مـرة: "أخـاف مـن الـيوم الـذي سـتتخطى فيـه
التكنولوجيا تفاعلنا البشري. سيحظى العالم بجيل من الحمقى".
- لقد استغرق الأمر 38 عامًا بالنسبة للإذاعة لتصل إلى جمهور من 50 مليون متابع، وبالنسبة للتلفاز ثلاثة عشر عامًا للوصول إلى نفس المستوى. وصل الإنترنت

إلى ذلك الحجم من المتابعة في أربع سنوات، والأيبود في ثلاث سنوات، وموقع التواصل الاجتماعي فيسبوك في سنتين فقط.
- لو كان فيسبوك دولة (اعتبارًا من 2013)، لكان ثالث أكبر دولة على الكوكب، خلف الصين والهند فقط.
- من المتوقع أن ينمو سوق الهواتف النقالة 13 ضعفًا بين عامي 2012 و 2017، واتصالات الفيديو على الهواتف النقالة لستة عشر ضعفًا في الفترة نفسها، وهو
الوقت الذي سيكون فيه لكل شخص على الكوكب 1.4 مليون اتصال.
- في عام 2013، مقارنة بعشر سنوات سابقة، ازداد عدد عمليات البحث على جوجل من 55 مليار إلى 1.2 تريليون عملية بحث. في عام 2012 كان عدد وحدات
البايت من البيانات التي تم تكوينها كل يوم 2.5 كوينتيلون؛ نعم، كوينتيلون (أو الرقم 1 وبجانبه ثمانية عشر صفرًا)...
- كل يومين اثنين ننتج معلومات بالقدر الذي أنتجناه منذ فجر الحضارة حتى عام 2003 بعد الميلاد (تنويه: لا يعني هذا بالضرورة أن هذه معلومات ذات نوعية
أفضل!).
- شركة الاتصالات اليابانية NTT اختبرت بنجاح كابل فايبر بصريًا يدفع 14 تريليون بت في الثانية في ضفيرة واحدة من الفايبر. هذا المعدل يزداد بمعدل ثلاثة
أضعاف كل ستة أشهر ومن المتوقع أن يستمر في التضاعف للعشرين عامًا القادمة.
فكّر في التقدمات في مجالات التكنولوجيا الحيوية والنانوتكنولوجي.
ثم فكر في صناعة الموسيقى ومدى بطئها في التفاعل مع تغيرات راديكالية في الطريقة التي
تعمل بها: اعتقاد شركات التسجيلات الكبرى بأنها تعرف أفضل من الجميع وتجاوز الآخرين لها، أولًا عن طريق التقليل من شأن، ثم محاربة، مواقع إلكترونية
مثل نابستر Napster في معركة لم يكن في استطاعتهم الفوز بها، وأيضًا عن طريق قدرة الإنترنت على إيصال موسيقى تحتل المركز الأول في التصنيف إلى شخص
يرفع فيديو من مرآبه في سياتل، أو سيول، أو سندرلاند. التغيرات في الطريقة التي نصنع بها الأفلام تُقوّض من وجود هوليود، وهي صناعة كانت منذ فترة ليست
بالبعيدة يُنظر إليها باعتبارها غير قابلة للتهديد.
الرسالة واضحة بالنسبة لي. لا تسكن في الماضي. خَطّط لتغير المعرفة. تقبَّل التكنولوجيا، لا تحاربها.

"النجاح يكمن على الحافة الرائدة، وليس الحافة الأمامية".
المستقبل مكان غير مترابط ولكنه ليس مكانًا مخيفًا
يجب علينا أن نُعيد برمجة طريقة رؤيتنا للعالم. حديثًا أُتيحت لي فرصة الحديث مع د. سوزان بلاكمور، وهي خبيرة في الميمات. أخبرتني أن كل الأشياء من حولنا
تتنافس لجذب انتباهنا، بما في ذلك الجمادات. لذا فإن هذه رسائل لا واعية لا يدركها الوعي تُعطيها لنا الجمادات، والتي تنهمر علينا بشكل منتظم ويكون علينا
أن نُبحر في الحياة من خلالها.
وجدت هذا أمرًا ساحرًا. إنه شيء ظهر على السطح حينما كنت ألقي خطابًا للأساتذة والخريجين في أكسفورد عن صعوبة تعليم الأطفال اليوم مقارنة بالماضي: ما
يبدو أنه المشكلة هو أننا تاريخيًا قد اعتمدنا على النمط العقلي الخطي؛ بعبارة أخرى، أنت تتعلم شيئًا يُطوّرك إلى شيء آخر والذي بدوره يطورك إلى شيء ثالث ...
الـيوم، بسـبب الطريقـة التـي تتـم تنشـئة الأطفـال بـها، حـيث يمكـن أن يكـون التلفـاز مفتـوحًا فـي نفـس الـوقت الـذي يلعبـون فيـه لعبـة كمبـيوتر ويرسـلون الإيمـيلات
والرسائل النصية مستمرة في الوصول، فإن كل انتباههم مُجزأ. إنهم يمتصون محتوى ساعات عديدة كل ساعة. نحن لا نستطيع القيام بمهام متعددة في نفس
الوقت، لا يوجد شيء كهذا. يمكنك أن تتنقل بين المهام بسرعة، لكنك لا تستطيع أن تقوم بمهام متعددة في نفس الوقت.
جزء مـن الأداء الضـعيف فـي العمليـة التعليميـة -نعـم، رغـم التقـديرات الدراسـية القياسـية أشـعر أن التعلـيم يفشـل بشـكل مزرٍ- ينتـج مـن عـدم فـهم الطريقـة التـي
سيعمل على أساسها المستقبل.
الأطفال يُقطعون انتباههم إلى شرائح صغيرة. يمكن لذلك أن يكون أمرًا عظيمًا في بعض النواحي، لكن إذا كنت تحاول تعليم الطفل شيًا ما، فكيف يمكنك القيام
بـذلك؟ هـل نقـوم فعـلًا بتعلـيم الأطفـال بالطريقـة نفسـها؛ بإعطائـهم مـدخلات خمسـة فـي نفـس الـوقت لالتقـاط المعلومـات، أو ربمـا إعطـاء الكثـير مـن المعلومـات وبالتالي يستوعبون أجزاءً صغيرة في كل مرة؟ أم نقول إننا نتنافس فقط على أجزاء معينة من تلك الشريحة؟ خذ شريحة الوقت تلك مثلًا، ثم أمطرها بوابل من

المعلومات. الشيء المهم الذي يجب الاعتراف به هو أن الأمور لا تسير بنفس الطريقة التي كانت عليها في السابق، أو أنها لن تسير بنفس الطريقة التي سارت بها من
قبل.
بالنظر إلى عدد الوظائف التي ستكون متاحة للطفل الذي يبلغ من العمر الآن عشر سنوات، ما مدى أهمية أن يكون عليهم أن يتعلموا بطريقة منظمة جدًا؟ أليس
من الأكثر أهمية أن يكونوا قادرين على توزيع انتباههم وأن يتم تدريبهم على تخصصات متعددة؟
لكـــن كـــيف نقـــوم بتعليمـــهم الآن؟ لا نزال نتّبـــع الطريقـــة الخطيـــة نفســـها. يجـب علينـا أن نقـوم بتجزئـة وتـوزيع الأمـور ثـم نُجمعـها مـعًا فـي النـهاية؛ وأن نسـتخدم
التكنولوجيا في القيام بذلك. يجب أن نبدأ بالنتيجة النهائية التي نرجوها، أن نبني الطريق للوصول إليها بدلًا من أن نقول لدينا شيء ما وربما نستطيع أن نصل إلى
نتيجة ما إذا استمررنا في المضي قدمًا. الأمر يكمن في أخذ كل شيء، كل موقف تمتلكه والتحرك للأمام.
هل توجد حدود؟ هل نريد حدودًا؟ كيف نعلم إذا كنا قد وصلنا للحد الأقصى؟ عندما تحاول دائمًا دفع الحواجز كيف تعلم ما هي أبعد نقطة ممكنة؟ أنت تعلم
فقط عندما تكون قد وصلت إليها. تمامًا مثل الذي يقوم بالوثب العالي ...
عندما كان يتم تعليمي الفيزياء في المدرسة، أخبرني معلم ذات مرة أن الشيء الوحيد الذي بإمكانك إثباته هو أنّ شيئًا ما ليس صحيحًا. لا يمكنك إثبات أن شيئًا ما
صـحيح، هـذا الشـيء صـحيح لنقطـة معينـة فقـط. إذا كـانت معـك كـرة وقمـت بضـربها، يمكـن أن تتـوقع أنـه إذا قمـت بإطلاقـها بزاويـة معينـة وبسـرعة معينـة فإنـها
سترتد لأعلى للمكان نفسه مرارًا وتكرارًا. نظرية الاحتمالات تُفيد بأنه عند نقطة ما -قد تكون بعد 60 مليار سنة- فإن الكرة سترتد بطريقة غير متوقعة، لأن كل
شيء يحدث في النهاية. لذا فإن كل ما تستطيع إثباته بالقيام بذلك مليون مرة هو أنه في كل مرة قمت بالأمر فأنت قد قمت به. فقط في اللحظة التي ترتد فيها
الكرة في اتجاه مختلفة يمكنك إثبات أن القانون ليس مُطلقًا.
بقيامك بدفع نقطة النهاية باستمرار، فلن تعرف أبدًا أين تقع نقطة

النهاية. إلى أن تصل إليها بالفعل حينها يكون الأوان قد فات عادة.
اعرف ما لا تعرفه، أو "الجديد" هو المعنى الجديد لـ "الطبيعي"
يُثير هذا قضية أخرى: اعرف ما لا تعرفه.
دائمًا ما أشير إلى المراحل الأربعة التي هي: 1- عدم الكفاءة غير الواعية؛ 2- عدم الكفاءة الواعية؛ 3- الكفاءة الواعية؛ 4- الكفاءة غير الواعية.
الطريقة المُثلى لتدبُّر ذلك هي قيادة سيارة:
1 عدم الكفاءة غير الواعية
الطفل الذي يبلغ من العمر سبع سنوات عامة لا يهتم بقيادة السيارات، لا يكون لديه أي اهتمام بكيفية قيادة السيارة. الطفل يدرك ببساطة أنه إذا احتاج أن
يكون في مكان ما، فستُقاد السيارة لإيصاله إلى هذا المكان. الطفل هنا يكون غير كفء بطريقة غير واعية. لا يعرف الطفل في هذا السن ما معنى أن تستطيع قيادة
سيارة.
2 عدم الكفاءة الواعية
لكــن عنــدما يصــل الطفــل لمنتصــف مرحلــة المراهقــة، يبــدأ فــي الشــعور بـأن عـدم قـدرته علـى امتـلاك سـيارة يصـبح أمـرًا منـهكًا، لأن لـديه أصـدقاء يسـتطيعون القيـادة، وبالتالي فهم لديهم حرية، والقدرة على التنقل.
فــي هــذه المرحلــة فــإن الطفــل قــد أصــبح غــير كــفء بشــكل واع. لـم يتغـير شـيء لكـن الآن أصـبح الأمـر يمثـل مشـكلة بالنسـبة لـه. عـدم معرفتـك بعـدم كفـاءتك هـو أمـر مقبول، أنت سعيد بصورة غير منطقية. معرفتك بعدم كفائتك تسبب لك مشكلة فجأة.
3 الكفاءة الواعية
بعد ذلك تبدأ في أخذ دروس لتعلم القيادة. يبدو كل شيء صعبًا: توجد أفعال وأنماط تفكير لم يكن عليك أن تستخدمها من قبل. ثم تصبح كفئًا بشكل واعٍ،
لذلك فأنت تقود السيارة لكنك تُفكّر في كل جانب: الأيدي على العجلة في وضع الساعة الثانية إلا عشر دقائق؛ المرآة، والإشارة، والمناورة واللف. عليك أن تعمل
بجد لكنك تحقق تحسنًا، لذلك تصبح كفئًا بصورة واعية.
4 الكفاءة غير الواعية
ثم بالطبع، بعد ذلك بعشر سنوات، أنت تقود السيارة عائدًا من عملك وعندما تصل إلى المنزل لا تستطيع حتى أن تتذكر الرحلة؛ لقد كان عقلك مشغولًا للغاية

بكل شيء غير القيادة. أنت الآن كفء بصورة غير واعية.
هذه هي النقطة الخطيرة. لأنه عندما تصبح كفئًا بشكل غير واعٍ، فإن الحلقة -شبه دائمًا- تبدأ من جديد. تُصبح غير كفء بصورة غير واعية في شيء ذي علاقة. إنّ
الاكتشاف المستمر لأشياء أنت مرتاح جدًا في القيام بها وإيجاد النقطة الشائكة فيها هو ما يجعلك تقفز خارج نطاق راحتك، لأنك دائمًا غير كفء بصورة غير واعية
في شيء ما. في هذا المثال قد يكون هذا الشيء هو أنك مستغرق في التفكير في كل شيء عدا القيادة، مفترضًا أن لا وعيك مضطلع بهذه المهمة، لدرجة أنك لا تلقي
اهتمامًا كافيًا للطريق وتتعرض لحادث.
إنها الخطوة التي تسبق معرفة ما لا تعرفه؛ النقطة الخطيرة هي عدم معرفة ما لا تعرفه.
"إذا كنت تريد أن تجعل الكون يضحك، فأخبره بخططك!" .
وودي ألين
توجد طريقة لوصف الخيط الرفيع الذي يفصل بين الكفاءة غير الواعية وعدم الكفاءة غير الواعية. صديق لي كان ينظر إلى صورة للممثل كلينت إيستوود في هيئة
راعي بقر مرتديًا معطفًا، وقطعة من القش تبرز من جانب فمه. قال صديقي: "إنه يبدو جذابًا جدًا بقطعة القش هذه. لكن إذا كانت هناك قطعتان، واحدة بارزة
من كل جانب من فمه، كان سيبدو غبيًا حقًا". إن سُمك القشة هو ما كان سيحدث كل الفرق بين أن يبدو جذابًا جدًا وأن يبدو غبيًا جدًا ... خيط رفيع للغاية.
ذلك التفصيل الضئيل هو الاختلاف بين عدم الكفاءة غير الواعية و عدم الكفاءة الواعية. على الرغم من أن نقطة عدم الكفاءة الواعية هي مكان مخيف للغاية فهي
أفضل بكثير جدًا مما سبقها.
وهذا عالم يحتاج الناس أن يبقوا بعيدين عنه: عالم عدم الكفاءة غير الواعية. الطريقة المُثلى للبقاء بعيدًا عنه تكون بتحديد -بصورة فورية- متى تكون كفئًا بشكل
غير واعٍ في أي شيء، ومعرفة أنه خلال فترة زمنية قصيرة جدًا قد تكون بالفعل عبرت الخط عائدًا إلى عدم الكفاءة غير الواعية.
المستقبل هو إمكانية التغيير
جوهر عملية التعلم يكمن في الاستمرار في التحرك والتأقلم لتكون مستعدًا لكل ما يجلبه المستقبل، تمامًا مثل المنهج الذي ندرسه.
الجانب الإيجابي في ذلك هو أن الناس تتعلم أن تتغير، ألا يكون لديهم

خوف من التغيير وأن يتعاملوا مع مهام لم يكونوا حتي يعرفوا أن في مقدورهم التعامل
معها. معظم ذلك ينبع من الروح المشتركة، والتجارب المشتركة، والرؤية المشتركة. لأننا بهذا القرب من بعضنا البعض، لأننا انكسرنا، لأننا تشاركنا نفس الخبرات.
كل الأشخاص لديهم نفس التفسير للألم، والمخاطرة، والنجاح، والتحدّي، والعمل الجماعي. إنها ثقافة حقيقية.
أنــا أحــاول ألا أقلــق، لكنــي إنســان، وينتــهي بــي الأمــر بــأن أقلــق. إنــها عمليــة. أحــاول باســتمرار أن أعــود
وأسـأل: "مـا الـذي أقلـق بشـأنه؟ هـل قمـت بكـل شـيء ممكـن للتخفيف من وطأته؟".
في كلية الدراسات العليا INSEAD للأعمال، علّمني جوناثان ستوري - الذي يحكي في كتابه The Frontiers of Fortune عن حدود الثروة- جوهر كيفية تأثير
الأحــداث التــي لا تكــون مُدركًا لــها بالضــرورة علــى أشــياء أخــرى. إذا كــان هنــاك تســونامي، فكــيف يؤثــر علــى
ســعر الأنــاناس فــي ســان فرانســيسكو؟ إذا قمــت بتتبعــه، فستجد له مجموعة من التداعيات. أي شيء تقوم به له تأثير ثانوي أوسع من أن يمكن تخيله. الأمر الذي يفرض علينا -مرة ثانية- مسئولية أكبر لاتخاذ الفعل
الصحيح في كل الحالات. إنّ لنا تأثيرًا أكبر بكثير مما يمكن أن نعرف. يمكن أن نمضي خلال الحياة ونحن نقوم بأمر خطأ، مفكرين: "كان هذا قراري، لن يتأثر أحد غيري"، لكن الآخرين دائمًا ما يتأثرون. وعندما تقوم بأمر جيد، يؤثر
ذلك أيضًا على كل من حولك بطريقة إيجابية - أكثر بكثير مما يمكنك أن تتخيل.
استمتع بالإمكانيات الهائلة التي يقدمها المستقبل
"كم هو رائع ألا يحتاج أي فرد أن ينتظر ولو للحظة قبل البدء في تغيير العالم".
آن فرانك
غرس البذور من أجل المستقبل هو تقريبًا مثل أن تكون مستثمرًا ملاكًا. أنت مستثمر ملاك للوقت. ما تقوم به هو إسقاط التمويل الأولي، التمويل الأولي لموسم
البذر، في كثير من الأشياء المختلفة وانتظار الأشياء لتظهر. وتمامًا مثل المستثمر في البذور، بعضها سيظهر مباشرة، وبعضها سيموت، وبعضها سيبدأ في الظهور
ببطء ثم فجأة يصبح كبيرًا. البعض سيتطلب المزيد من مالك وستحتاج

إلى الإنفاق أكثر في سبيله لتنقله إلى المرحلة التالية. هذا هو السبب وراء قول الناس إن أكبر
التمويلات تحصل على أكبر العوائد، لأنه يجب عليك أن تضع بذورًا كثيرة جدًا في الأرض.
فيما يتعلق بالبذور التي قد غرستها بالفعل فأنا لا أعرف حتى ما هي الإمكانيات المستقبلية. لذا سأتحدث مع شخص ما عن شيء ما، وأنا لا أخطط لزرع أي شيء،
لكن بخوضي هذه المحادثة أكون قد غرست بذرة.
لا أعرف كيف ستبدو الزهرة عندما تنمو. لكنني أعرف لماذا من المهم أن أقوم بغرس البذرة. قد لا أعرف ماذا سيخرج من الأرض، لكنني أعلم أنه من المهم أن أستمر
في الاستثمار، وأن أستمر في غرس البذور مهما تكون، لأنها تؤتي أُكلها في كثير من الأحيان.
فــي الحيــاة، يتحــدث النــاس عمــا هــو غــير متــوقع.
زوجتــي مــن عائلــة هنــدية. لقــد وجــدت أن كثــيرًا مــن الــهنود لا يحبــون التخطـيط للمسـتقبل البعيـد. لا يسـتطيعون استيعاب أن مفكرتي بها بنود لفترة عامين. "كيف تعرف ما الذي ستكون تفعله حينها؟"، "حسنًا، الفكرة هي أنني أعرف ما الذي سأكون أفعله إذا وضعته في
المفكرة. أنا أبني مستقبلي بنفسي. أنا أُشكّله". لكنهم يقولون إنني لا يمكنني التخطيط لهذا المدى البعيد. تنظيم المناسبات العائلية الكبيرة تحدٍ حقيقي!
أنت لا تحتاج إلى أن تضع كل شيء في المفكرة. لا تحتاج إلى تخطيط حياتك بأكملها، لكن بمجرد أن تبدأ في تدوين الأمور فيها، يمكنك أن تُشكّل كيف تسير حياتك.
وأنت تعلم أنه توجد سيناريوهات معينة؛ أنك ستكون في تلك الدولة في الإطار الزمني ذلك. ستكون في إجازة في ذلك الوقت. لذا فأنت تُشكل أشياء أخرى لتلائم
ذلك. والذي قد قمت به هو خلق مصيرك إلى حد ما.
في حين أنه إذا تركت مصيرك لفرصة أنك قد تكون في تلك الأماكن، قد تكون حياتك فوضى. لكنك تعلم في نهاية المطاف أنه توجد خمسة أو ستة أشياء ستقوم بها
خلال سنة. لن تصبح رائد فضاء، لذلك لا تخطط لأن تكون رائد فضاء. اشطب هذا الخيار. من المحتمل أنك ستكون تفعل شيئًا مشابهًا لما تقوم به اليوم.
لكــن يمكــن أن تكــون فــي علاقـة مختلفـة. هـذه هـي السـيناريوهات الخاصـة بـك، الاختيـارات المتوفـرة لـديك. أي

مـن هـذه السـيناريوهات يبـدو الأفضـل؟ أي منـها تتمنـى حدوثه؟ قم باختياره. عظيم. الآن أنت تعرف بالمخاطر، لا شيء سيظهر ويضربك على مؤخرة رأسك على غير توقع لأنك قد حددت فقط السيناريوهات المحتملة.
الآن لنركز على هذا السيناريو. كيف تجعله يحدث في مقابل السيناريوهات الأخرى؟ ما الخطوات التي ستتخذها للوصول لذلك؟ لكن، إذا انحرف مسار الرحلة عن هذا الاتجاه، فإن ذلك ليس بالمفاجأة. لقد كنت تعلم أن الأمر قد يأخذ هذا المنحى، لذا أعِد الأمور إلى نِصابها مرة أخرى. أنت
ترسم خرائط الطريق للحياة تلك. ما تقوم به -بالإضافة إلى تخطيط المستقبل وتحديده- هو إزالة الألم، لأن كثيرًا من الألم يأتي من الخوف، الألم العاطفي، ألم
العمل: هذا الخوف من "ما الذي سيحدث إذا لم أحقق أهدافي؟".
هذا أكثر أهمية دائمًا لأن الأمر ليس فقط أنّ الحياة تتغير -لذلك فبالطبع عليك أن تتقبل المستقبل بسرور- بل أنّ معدل التغيير يتسارع. إذا كان الأمر قد استغرق
1000 سنة للحصول على محراث تجره الخيول، و 100 عام لبناء الجرار، سنوات لتخليق نموذج نمو للنباتات يعتمد على تعديلات في الحمض النووي، إذًا
فسيتطلب الأمر سنة واحدة لحدوث القفزة المهمة التالية التي ستغير العالم وتدفعه للأمام.
لا يمكنك ألا تتقبل التغيير. لأنه، ضمن جيلنا، سيكون التغيير أمرًا عاديًا وأي كيان ساكن سيشعر بعدم الراحة: ستصبح واعيًا تمامًا بعدم التغير. كيف تعيش
حياة كاملة؟
سنحت لي الفرصة حديثًا أن أستمع إلى ديفيد كاميرون يتحدث بعد فترة وجيزة من حضوره قمة مجموعة الثماني في بلفاست. أبدى ملاحظة أنّه أثناء جلوسه
هناك، ناظرًا حول الطاولة إلى القادة الآخرين، فإنه قد لاحظ أنه ليس هناك مصير محتوم أنّ أيًا من الدول ستعاني اقتصاديًا، بجانب فكرة أنه في تلك الغرفة
الواحدة لديك كل من بإمكانه تغيير كل شيء. يتوقف الأمر فقط على الرغبة والعزيمة للقيام بالتغيير.
أود أن أضيف إلى ذلك الحاجة إلى أن تركز على تلك الرؤية، لأنه إذا لم يُنتخب سياسي ما فليس بإمكانه أن يضعها موضع التنفيذ، لذلك يجب أن يتم إيصال تلك
الرؤية للجماهير وإقناعهم بها، تمامًا كما يجب على كل القادة

الآخرين أن يقوموا بإيصال رؤياتهم للجماهير.
إن كتابــة مصــيرك هــي مســئوليتك أنـت، لأنـك إذا لـم تكتـب مصـيرك بنفسـك فسـيُملى عليـك. يـوم جـديد سـيبدأ غـدًا.
العـالم لا يتـوقف لأنـك لـم تكتـب مصـيرك، لكـن
الفرصة سانحة لك. مصيرنا يكتب بأيدينا، وتلقائيًا إذا لم تكتب مصيرك بنفسك سيُكتب لك.
السيطرة على حياتي، وهي في جوهرها سيطرة على مخاوفي، سمحت لي بأن أدرك أنّ في استطاعتي تغيير اتجاه حياتي من تلك الثانية فصاعدًا.
*** ***
لا تنعزل وتنغلق على نفسك، بل تقبَّل حقيقة أن الأشياء لا يمكن أبدًا أن تبقى كما هي. استمتع بالرحلة. قمت بطبع رسالة -لا زلت أحتفظ بها في مكتبي حتى
الآن- عندما كنت في الدنمارك. كنت المدير العام الخامس لهم في غضون أربع سنوات. الأمر الذي كانوا في حاجة إليه كان تغييرًا في الثقافة وليس تغييرًا في الإدارة.
لم يقم أي أحد بذلك من قبل.
كان ذلك عندما تنكرت في زي مميز لأستحوذ على القلوب والعقول، لأن المرحلة التالية كانت مرحلة نقل رؤية، لكنني لم يكن بإمكاني نقل تلك الرؤية حتى يؤمنوا
بي، ويثقوا في. كان هذا الأمر يتعلق بالخروج عن المألوف والتصرف بجنون قليلًا، والقيام بأمر غريب بعض الشيء. لقد احتفظت بخطابات من الموظفين بالشركة
عندما غادرت بعد ثلاث سنوات. "مايك، أنت غيرت حياتي، أنا حزين للغاية لأنك ستغادر".
الفكــرة كــانت أن الأمـر لـم يتعلـق بـالإنجاز، والإنجـاز، والإنجـاز -كـان ذلـك مـهمًا بـالطبع- لكـن بشـيء أكثـر مـن ذلـك. أمـرت بـأن يتـم عمـل لافتـات كبـيرة ووضـعها علـى ساريات الأعلام خارج المبنى. كانت الشركة جزءًا من ICL، وكان من المفترض أن ترفع ساريات الأعلام أعلام ICL. قمت بإنزال تلك الأعلام التي تحمل شعار ICL
ورفعت أعلامًا أخرى كتب عليها بدلًا من شعار الشركة: "النجاح رحلة، وليس وجهة". كنا نقول ذلك للعالم الخارجي.
كان ذلك مفهومًا غريبًا جدًا، لأنك إذا فكرت في الطريقة التي تنظر بها الشركات الخارجية إليك، فأنت تريدهم أن يعتقدوا أنك ناجح. أنك ستنجز.
بالعودة إلى إنجازنا، فإنه رحلة. هل توقفنا فعلًا؟ لا، لم نتوقف. لا

توجد علامة "قف" هنا.
"النجاح رحلة، وليس وجهة. أنت تحققه باستمرار، لذا عليك بشكل مستمر أن تتطور. وإلا فإنّ نجاح الأمس سيكون هو فشل الغد، لأنك إذا قمت غدًا بما قمت
به بالأمس، فلن يكون ذلك كافيًا".
عامل المستقبل #forgetstrategy
@GETRESULTSBOOK
استمتع بالإمكانيات الهائلة التي يقدمها المستقبل
معظم الصراعات في التاريخ ولّدتها الكراهية – لم يتم حل أي منها بواسطة الكراهية
كل واحد منا يحمل مفتاحًا فريدًا وقويًا، مفتاح فتح أصفاد ماضينا
لا تدع ماضيك يعوق مستقبلك كأنك مربوط إلى حجر ضخم. انسه، ثم ابن مستقبلًا جديدًا
المستقبل غير معلوم: قد يكون مكانًا به كثير من التحديات، ومجزءًا، وغير معبّد أو مأهول، لكنه لا يجب أبدًا أن يكون مكانًا مخيفًا
لا شيء يدوم للأبد، إلا التغيير – أثمن ما يمتلكه أي قائد هو القدرة على الابتكار، باستمرار.

على أرض لا أساس لها

"عندما لا تكون هناك أي مسالك إرشادية، ثق برؤيتك لتريك الطريق إلى الأمام".

كان الوقت قد تأخر، تأخر للغاية. وربما تأخر أكثر من اللازم. كنت قد أحضرت فريق الإدارة الخاص بي إلى أيسلندا. كانت الخطة تنطوي على تسلق جبل جليدي

ســيرًا علــى الأقــدام؛ وهــي طريقــة لحمــل كــل فــرد مــن أفـراد الفـريق علـى مواجـهة مزيـج مـن التحـديات البـدنية، والعاطفيـة، والـذهنية خـارج نطـاق الحـدود العاديـة بالمكتب.

كنا قد قمنا باستقلال الطائرة المتجهة إلى ريكيافيك، ولكن قد تأخرنا. تم التقاطنا مباشرة من المطار، واتجهنا إلى ذلك الجبل الجليدي، والذي يقع من وجهة نظرنا

في منتصف اللامكان. لم تكن لدينا أدنى فكرة عن مكاننا، خلاف أن السيارات قد اضطرت إلى الخروج عن الطريق والسير في الطرق الوعرة لمدة نصف ساعة للوصول

إلى قاعدة ذلك الجبل الجليدي. لم يكن هناك أي شخص آخر، ولا أية أضواء صناعية، نحن فقط.

كان الظلام قد بدأ يسدل أستاره، لأن المغامرة بأكملها كانت قد تأخرت أكثر بكثير مما توقعنا بسبب تأخير الرحلة الجوية. كانت الظروف ليست مثالية مطلقًا. كان

منظمو الحملة محترفين، ولكنهم كانوا اثنين فقط، بينما كنا نحن 15 أو 16.

لمســاعدتنا علــى ثبــات أقــدامنا علــى الجليــد، زودونــا بأحـذية الجبـل، لتعطينـا نتـوءات معـدنية أسـفل أحـذيتنا. ولكـن الآن وزعـوا أيـضًا خـوذات مزودة بمصـابيح حـيث

استمرت الشمس في الانخفاض نحو الغروب.

انطلقنــــا، ونحــــن نســــير صــــعودًا علــــى هــــذا الجبــــل الجليــدي. لقــد كــان شــديد الانحــدار نســبيًا. علــى طــول الطــريق، كــانوا يــوزعون رشــفات مــن القــهوة، أو أحــد أنــواع

المشروبات الأيسلندية التي تبعث على التدفئة، ليبقونا دافئين. وقد أتت تلك الرشفات ثمارها. عندما بلغنا قمة هذا الجبل الجليدي، كانت المناظر خلابة. ولكن الآن

كان الظلام يسود بسرعة هائلة.

عنــدما التفتنــا، لــم نتمكــن مــن الرؤيــة لمســافة بعيــدة.

لــم تكـن السـيارات التـي أتـت بنـا إلـى الجبـل الجليـدي واضـحة. وفجـأة، شـعرنا بظـلام دامـس، وحتـى مـع ضـوء خوذاتنا، لم نتمكن من الرؤية حتى مسافة بعيدة. لم يكن الطريق إلى الأسفل واضحًا. لم تكن هناك أية مسالك إرشادية، وعلى طول الطريق أثناء الصعود رأينا
أنه في هذا الجبل الجليدي كانت هناك حفر عمقها متران، والتي نتجت عن سقوط كتل جليدية هائلة من ارتفاع 30 إلى 40 مترًا. كانت الاحتمالات تفيد بأنه إذا
انزلقت في واحدة من تلك الحفر، يمكنك أن تعطي تذكرة العودة الخاصة بك قبلة الوداع، لأنه من المستحيل أن يصل إليك طاقم الإنقاذ قبل أن تموت بسبب
انخفاض درجة حرارة جسدك.
على حين غرة، بدا ذلك بالغ الخطورة. تساءلت إن كنت متهورًا. ولكننا أنصتنا إلى المرشدين. لقد كانوا على دراية بمخاطر الانطلاق إلى أعلى هذا الجبل الجليدي في
هذا الوقت من المساء. وقد وثقنا بهم أن ذلك كان لا يزال آمنًا.
ولكن عند قمة الجبل الجليدي، مع أقل قدر من الرؤية، بدأ الحدس بالعمل. لم يرد أحد التحرك حقًا. كانت المشكلة تكمن في أننا كنا جميعًا على قمة هذا الجبل
الجليدي، وكنا في حاجة حقيقة للعودة إلى الأسفل. فإذا بقينا بالأعلى طوال الليل، كنا سنتجمد.
حضرني أحد مشاهد برنامج الألفية الذي عملت عليه مع شركة ICL.
إحدى المحادثات التي سمعتها كانت تدور حول شيء لا يبعد كثيرًا عن ذلك: أحد مستكشفي
القطب الشمالي، وقد وجد نفسه عالقًا، مع إمكانية للمضي قدمًا نحو المخيم التالي، أو العودة إلى ذلك الذي جاء منه للتو. كانت هناك عاصفة وشيكة، وكان
يعلم أنه إذا استمر في طريقه من المحتمل أنه لن يبلغ المعسكر الآخر مطلقًا. ولكنه أدرك أيضًا أنه على الرغم من معرفته بموقع المخيم السابق، فإن العاصفة كانت
أسوأ من ورائه. لم يكن هناك حل جيد. ولكنه كان سيموت بلا شك إذا بقي حيث كان. فكان عليه الوصول إلى نقطة، أو الأخرى.
ولكن باتخاذ قراره عن وعي، وقوله: "هذا ما سوف أفعله، وليس لدي خيار آخر" فقد ثابر، ولعب القدر أو الحظ - سمه ما شئت- لصالحه. هناك مقولة أحبها
لرالف والدو إيمرسون مفادها: "بمجرد أن تتخذ قرارًا، يتضافر الكون لتحقيقه".

وكان تجسيد ذلك في المشهد من فيلم Indiana Jones and the Last Crusade، عندما لم تكن هناك أية طريقة واضحة لعبور صدع هائل. فيعود إلى كتاب
الإرشادات الخاص به: "وحدها قفزة الثقة ستمكنه من إثبات جدارته". فيخطو على هذا الفراغ، ويطأ حذاءه جسرًا خفيًا. يكتسب الشجاعة للخروج إلى الفضاء،
ومواصلة السير. وعلى الجانب الآخر يأخذ حفنة من الرمال ويلقي بها على الممر لمعرفة طريق العودة.
على قمة الجبل الجليدي، والليل يشتد، ويقترب، وفريقي بأكمله ينظر إليّ منتظرًا التوجيه، تذكرت هذه المقولة. كنت أعلم أن علينا جميعًا التغلب على الخوف
لنعود إلى سفح الجبل الجليدي. كان يجب أن يقودنا أحدهم بالطريق. لذلك مع وجود المرشدين، قسمت المجموعة إلى فرق كل فريق يتكون من ثلاثة أشخاص،
ورشحت الشخص الذي شعرت أنه أكثرهم ثقة ليكون القائد. "أنت ستسير، وسوف يتبعك الاثنان الآخران". لم أتخذ قراري بناءً على أية معرفة بشأن كفاءتهم في
تسلق الجليد، لأنه لم يكن لدي أدنى فكرة عن ذلك. فقد أسسته استنادًا إلى شعوري الغريزي بثقتهم. فقد كانت هناك مخاطر حقيقية.
كـــان الشـــيء المـــهم هـــو اتخـــاذ قـــرار، والقيـــام بشـــيء مـــا، والبـــدء بـــالتحرك. مـــن خـــلال تقســـيمهم إلـــى مجموعـات قوامـها ثلاثـة أشـخاص ثـم اختيـار أكثـر الأشـخاص ثقـة -"واحد، اثنان، ثلاثة، انطلق - بقيتكم اتبعوا خطًا مستقيمًا، ولا تفترقوا" - كنا نأخذ بزمام المبادرة. لم يكن لدى قائد كل فريق مصغر مهارة معينة لمعرفة الطريق
إلى أسفل الجبل. ولكني فكرت أنهم يملكون الثقة لاتخاذ الخطوة التالية. اتبع الآخرون خطاهم، مما منحهم مسارًا ليتبعوه، طريقًا وطئته الأقدام.
كنا نسير جميعًا على أرض لا أساس لها. نخطو الخطوة، ونقفز قفزة الثقة، ونؤمن بأن الجليد سيكون هناك عوضًا عن الهوة. وصلنا جميعًا إلى الأسفل بأمان.
عند التفكير في هذه التجربة، أشعر أنها تمس معظم النقاط الأساسية بهذا الكتاب، إن لم يكن جميعها.
فقد انتابنا جميعًا الخوف على قمة الجبل الجليدي، لأنه كان هناك احتمال حقيقي ألّا نعود إلى الأسفل. ولكن بدلًا من الاستسلام لذهول الخوف، قررنا أن نفعل

شيئًا - وقد منحنا ذلك شعورًا بالحرية: فكان وضع الخطة موضع التنفيذ يرجع إلينا. كان السبيل الجوهري هو المرونة، وعدم القلق بشأن من سيرأس من، بل
ترشيح الشخص الذي يتمتع بأكبر قدر من الثقة لقيادة فريق قوامه ثلاثة أشخاص في طريق العودة هبوطًا من قمة الجبل الجليدي.
في هذا الموقف، لم تكن هناك نية ليصبح الفشل أحد الاختيارات: فالاستعداد للفشل يفتح نطاقًا جديدًا شاملًا من الخيارات. وثقنا برؤيتنا للعودة مرة أخرى عند
سفح الجبل الجليدي. على الصعيد الآخر، كانت الثقة بالغة الأهمية - كنا نسير نحو وجهة مجهولة، ونقف على أرض "بلا أساس" ولكن كنا واثقين أنه بمجرد
اتخاذ هذا القرار، ستلعب كل عناصر الحظ الإيجابية لصالحنا.
دون الشعور المشترك بالثبات -انخفضت درجة الحرارة مع انخفاض الشمس- لم نكن لنصل إلى الأسفل مطلقًا. وبدون التركيز على التصدي الإيجابي المحسوس
للسـلبيات، والإطاحـة بـها، مـا كنـا واصـلنا السـير مطلـقًا. عنـدما عـدنا إلـى ريكيـافيك، كـان انطـلاق المـرح ملمـوسًا. وبالأخـذ فـي الاعتبـار أن السـير علـى الجبـل الجليـدي
بالمساء كان يمكن أن يكون اللحظة الأخيرة لنا على وجه الأرض، مثّل سطوع بريق أضواء السيارة عندما بلغنا القاع، حقيقة أن المستقبل كان أشد بريقًا.
وأروي تلك القصة لأن العمل يشبه ذلك. السير في الظلام، لست واثقًا ماذا ستجد بالخطوة التالية -أرض يابسة، أم هاوية- معتمدًا على العمل الجماعي والغريزة
والثقة والرؤية.
وعلى طول الطريق، إذا ساعدتك عشر رشفات، ليست من القهوة، بل من هذه العوامل، على أن تسلك الطريق الصحيح... فعندها ربما، فقط ربما، تكتشف
الطريق نحو بلوغ نتائج استثنائية.

شكر وتقدير

في الثقة:

جاجديش باريخ حيث منحني أدوات الحياة التي مكنتني من الصمود.
بيلي وجين وجون لصبرهم معي على رحلتي لأصل إلى حيث أنا الآن.
هولي بينيون وفريق العمل في وايلي -وأخص بالذكر جيني إن جي، وفيكي كينسمان، وميجان ساكير- لرؤية القدرة الكامنة بهذا الكتاب.
روبرت روبسن، أذكى شخص أعرفه على الإطلاق.
إلـــى ذلـــك الرجـل العجـوز بمحطـة بونـد سـتريت بقطـار الأنفـاق الـذي أخبـرني عنـدما كنـت فـي التاسـعة عشـر مـن العمـر أن أقطـع ذلـك الميـل الإضـافي دائـمًا، لأن الحركـة المرورية أقل هناك.
لوالدتي، عن كل شيء فعلته.

في الثبات:

جيمس تايلر لكونه الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه. إنه صديق حقيقي.
فريق إدارة شركة تيليسيتي. ببساطة، هم الأفضل في العالم، بما في ذلك إشبينيّ: مارتن، وستيفاني.
فيليب دود، الذي قادني هدوءه، ومثابرته خلال العملية على أكمل وجه.
مجلس إدارة تيليسيتي لاضطلاعهم بدور الناصح الأمين.
عدد لا يعد ولا يحصى من الأصدقاء، من بينهم نيكلاس إس، وريتشارد إتش، وسام آر، وروب سي، ولوكا بي، ومات إس، وآدم إس، وألكس إس، وجون إيه،
وكثيرون غيرهم.
وينستون تشرشل - لا تستسلم، أبدًا أبدًا أبدًا.

في المرح:

إلويس ونيلسون وروز لحبهم المطلق، دون قيد أو شرط.
شالينا للتصوير الفوتوغرافي الرائع في هذا الكتاب.
لجميع من سبق ذكرهم بسبب السعادة التي يمنحوني إياها!

حول مايكل توبين



مـايكل توبـين هـو مـدير تنفيـذي بشـركة TelecityGroup العامـة المحـدودة ومـوردة مـراكز البيـانات، ويشـرف علـى مجموعـة متناميـة مـن الشـركات فـي جمـيع أنحـاء
أوروبـا. فـي شـهر أكتوبـر عـام 2007، طـرح مـايكل بنجـاح الشـركة للاكتتـاب العـام فـي بورصـة لنـدن. أصـبح سـهمها الآن سـهمًا كبـيرًا ضـمن مؤشـر FTSE250 لأسـهم التكنولوجيا، وهي الشركة الأكبر في قطاعها من حيث الإيرادات في أوروبا، والموردة الرابعة على مستوى العالم.

إن الأساليب التي يتبعها في الإدارة مثيرة للتحدي وأصلية على حد سواء. ليس هناك سوى القليل مما لن يطلب من فريقه القيام به لاختبار أنفسهم، وتشجيعهم
على التفكير بطريقة مختلفة.
إن لمايكل ثقلًا مشهودًا في أساليب الإدارة، وقيادة الأعمال، كما يتحدث بصــورة منتظمــة في المنتديات الكبــرى على غرار TEDx، ومســاهم بشكل متكــرر في وســائل
الإعلام بمــا في ذلـــك Sky News و CNBC و Newsnight. خـلال العقد الماضي، أصبحت الحياة المهنية لمايكل معتمدة بجوائز عديدة نظرًا لما يتمتع به من ريادة
الأعمــال، والقيــادة، والنجــاح فــي العمــل. فــي عــام 2013، تــم ترشــيحه ليصـبح قائـد الأعمـال لـهذا العـام فـي جـوائز الأعمـال التجاريـة القوميـة National Business
Awards. في عام 2014، نال وسام الإمبراطورية البريطانية لخدماته في الاقتصاد الرقمي.
و مــايكل ســاحر هــاو، ويكــرس الكثــير مــن الــوقت والطاقــة للأعمــال الخيريــة، كمــا يســاهم فــي جمــع التبرعــات للمؤســسات: Boards of the Prince's Trust، و
Action For Children، و Loomba Trust، و Make a Wish Foundation، و Great Ormond Street Hospital.
ولد مايكل في برموندسي، وعاش وعمل بالخارج لسنوات عدة.
ويعيش الآن في لندن. وهذا هو كتابه الأول.

الغلاف الخلفي

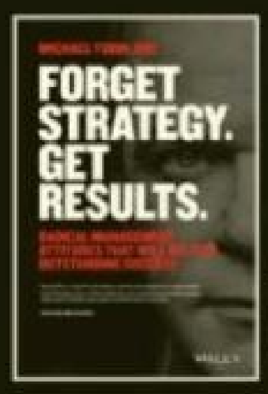
شكر وتقدير للعضو خليفة ضبعون

نقلها للكندل:

https://twitter.com/2q8

https://t.me/Twitter_2q8

التفكير التجاري الشجاع والمرن والسريع هو الطريقة الوحيدة للتقدم



مايكل توبين الحاصل على وسام الإمبراطورية البريطانية، وقائد شركة تكنولوجية رائدة، ليس بالمدير التنفيذي التقليدي. فهو يرى العالم بطريقة تتطلب منهجًا جديدًا في إدارة الأعمال.

لكي يشجع فرقه على كسر أنماط التفكير القديمة، اصطحبهم إلى اسكتلندا للسباحة مع سمك القرش، وكي يساعدهم على تعلم كيفية مواجهة استفسارات الصحافة الصعبة أمر بـ "خطف" و"استجواب" طاقم عمل أثناء رحلة لتاليين، وحين جمعت عملية دمج مؤسسية بين متنافسين شرسين في مجال الأعمال أجبرهم على النوم في سرير واحد في فندق ثلجي.

أسلوبه في الإدارة يحقق المطلوب، وشركته تخالف الاتجاه الاقتصادي وتنمو بشكل لا مثيل له.

اشعر بالإلهام

انس الاستراتيجيات، احصل على النتائج هو خلاصة خبرة مايكل العملية، وعقله، وحدسه، ويقدم تطبيقات عملية للصفات الجوهرية العشرة ـ من الخوف والحرية إلى الثروة والشجاعة والفرح ـ التي تعزز الفلسفة التي يطبقها هو شخصيًا كل يوم، والتي يغرسها في الناس الذين يعملون معه.

هذه رسائل من خط المواجهة للنجاح في الأعمال، وهي ليست رسائل غريبة أو شاذة، بل هي ببساطة الفطرة العملية الحدسية تقودها وقائع الحياة التجارية في القرن الحادي والعشرين. إنها مزيج من الإبداع المحنك والثقة التي زادتها المعارك صلابة.

سوف تساعدك على إعادة التفكير وإعادة التقييم لكل شيء يخص الطريقة التي كنت أنت وباقي العالم تديرون الأعمال بها منذ أن اخترع العمل التجاري.

"احترم الجميع، لا تؤذ أحدًا.
لا تندم على شيء".

"يخالف مايكل توبين الحكمة التقليدية، ومنهجه في القيادة يقدم أداءً متميزًا في الأعمال، وهذا الأداء وثيق الصلة لرواد الأعمال ولشخص يخطو خطواته الأولى في العمل وكذلك للمدير المخضرم".

جيمس بينيت، حاصل على وسام الإمبراطورية البريطانية، مدير بشركة Ernst & Young LLP









Table of Contents

المكتبة السحابية

شكر وتقدير للعضو خليفة ضبعون

نقلها للكندل: